

INFORME  
INTEGRADO  
2016



Grupo  
nutresa



UN FUTURO ENTRE TODOS

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

## Diversificación de materias primas

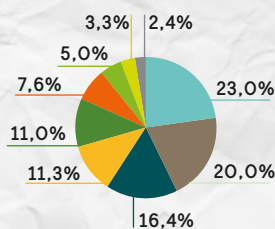
% costo de producción

	Cárnicos	Galletas	Chocolates	Tresmontes Lucchetti	Cafés	Alimentos al consumidor	Helados	Pastas	
<b>Ventas totales</b> Miles de millones de COP 8.677 2015: 7.945 Crecimiento <span style="color: green;">↗</span> 9,2% Crecimiento orgánico* <span style="color: green;">↗</span> 8,3%	1.992 1.909 <span style="color: green;">↗</span> 4,4%	1.798 1.567 <span style="color: green;">↗</span> 10,9%	1.421 1.268 <span style="color: green;">↗</span> 12,0%	981 896 <span style="color: green;">↗</span> 9,4%	956 891 <span style="color: green;">↗</span> 7,3%	657 542 <span style="color: green;">↗</span> 21,2%*	436 444 <span style="color: red;">↘</span> -1,7%	287 258 <span style="color: green;">↗</span> 11,2%	
<b>Ebitda</b> Miles de millones de COP 1.029 2015: 976 Crecimiento <span style="color: green;">↗</span> 5,5% Margen 2016 11,9% 2015 12,3%	243 232 <span style="color: green;">↗</span> 4,8%	211 186 <span style="color: green;">↗</span> 13,3%	147 124 <span style="color: green;">↗</span> 18,0%	96 94 <span style="color: green;">↗</span> 2,3%	155 155 <span style="color: red;">↔</span> -0,3%	94 93 <span style="color: green;">↗</span> 0,8%	58 61 <span style="color: red;">↘</span> -12,7%	26 26 <span style="color: green;">↗</span> 0,6%	
<b>Ventas por fuera de Colombia</b> Millones de dólares 1.087 2015: 1.098 Porcentaje de ventas totales 38,2% Crecimiento <span style="color: red;">↘</span> -1,0%	103 118 <span style="color: red;">↘</span> -12,5%	289 284 <span style="color: green;">↗</span> 1,9%	174 170 <span style="color: green;">↗</span> 2,5%	322 328 <span style="color: red;">↘</span> -1,7%	126 132 <span style="color: red;">↘</span> -3,9%	69 65 <span style="color: green;">↗</span> 5,5%	No aplica	No aplica	
<b>Ventas Colombia</b> Miles de millones de COP 5.363 2015: 4.916 Porcentaje ventas totales 61,8% Crecimiento <span style="color: green;">↗</span> 9,1% Crecimiento orgánico <span style="color: green;">↗</span> 7,7%* 0,2% volumen 7,8% precio	1.678 1.573 <span style="color: green;">↗</span> 6,7%	855 785 <span style="color: green;">↗</span> 8,8%	891 796 <span style="color: green;">↗</span> 11,9%	No aplica	569 531 <span style="color: green;">↗</span> 7,1%	446 363 <span style="color: green;">↗</span> 22,8%*	486 444 <span style="color: red;">↘</span> -1,7%	287 258 <span style="color: green;">↗</span> 11,2%	
	Volumen <span style="color: red;">↘</span> -1,7% Precio <span style="color: green;">↗</span> 8,6%	Volumen <span style="color: red;">↘</span> -0,7% Precio <span style="color: green;">↗</span> 9,6%	Volumen <span style="color: green;">↗</span> 2,1% Precio <span style="color: green;">↗</span> 9,7%		Volumen <span style="color: green;">↗</span> 2,2% Precio <span style="color: green;">↗</span> 4,8%	Volumen <span style="color: green;">↗</span> 4,6% Precio <span style="color: green;">↗</span> 1,2%	Volumen <span style="color: red;">↘</span> -7,7% Precio <span style="color: green;">↗</span> 6,5%	Volumen <span style="color: red;">↘</span> -0,6% Precio <span style="color: green;">↗</span> 5,8%	Volumen <span style="color: green;">↗</span> 6,8% Precio <span style="color: green;">↗</span> 4,1%

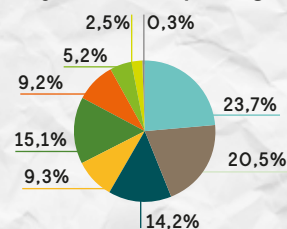
14,2% Material de empaque
8,6% Café
7,6% Trigo
7,0% Cerdo
6,5% Cacao
4,8% Azúcar
4,6% Res
3,6% Aceites
2,0% Pollo
1,9% Leche
39,2% Otros*

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

Porcentaje de las ventas por negocio



Porcentaje del ebitda por negocio



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



Distribución y ventas



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

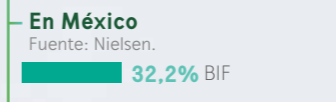
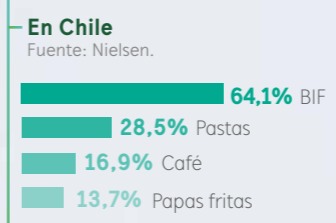
Composición accionaria



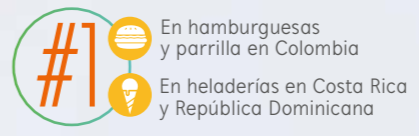
Convenciones



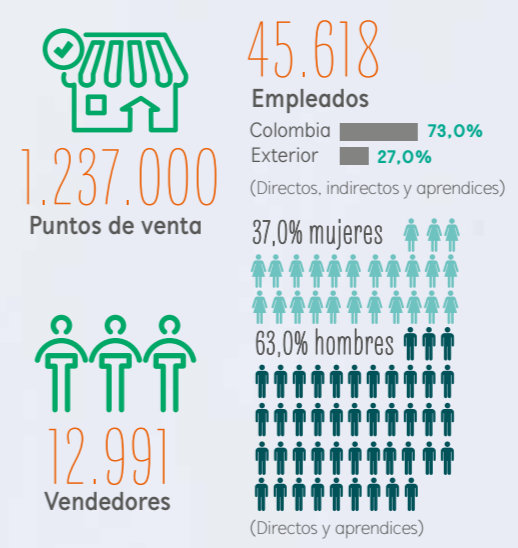
Participación de mercado



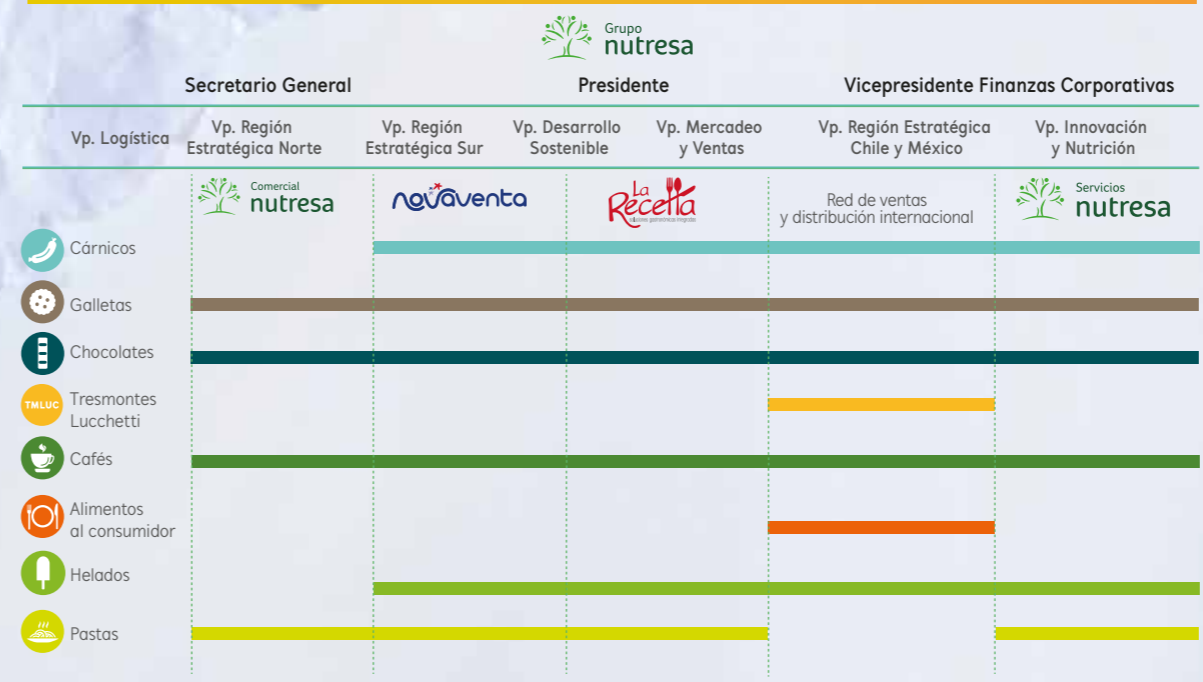
Alimentos al consumidor



Ventas por canal Grupo Nutresa



ESTRUCTURA EMPRESARIAL GRI 102-24



Nuestro compromiso a largo plazo



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

Diferenciadores de nuestro modelo de negocio

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

Principales riesgos de nuestro modelo de negocio

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

La información incluida en este resumen ejecutivo es consistente con la del Informe Integrado de Grupo Nutresa S.A. disponible en la página [http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/informe\\_integrado\\_2016.pdf](http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2016.pdf)

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

El alcance y los resultados de nuestro trabajo se describen en el informe de aseguramiento que se encuentra publicado en la página web [http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/informe\\_de\\_verificacion.pdf](http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/informe_de_verificacion.pdf)

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

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

# RESULTADOS 2016 DE NUESTROS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020



## Actuar íntegramente

Evaluación externa e independiente del desempeño de la Junta Directiva

Colaboradores de la región estratégica formados en Gestión de Riesgos  
**800**

Sensibilización y capacitación a colaboradores en LA/FT  
**+ 17.600**

**70**

talleres en gestión de riesgos, crisis y continuidad de negocio



## Fomentar una vida saludable

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

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

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



## Construir una mejor sociedad

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

Colaboradores con capacidades especiales  
**2016: 251**  
2015: 215 ▲

Voluntarios  
**2016: 11.862**  
2015: 10.979 ▲

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



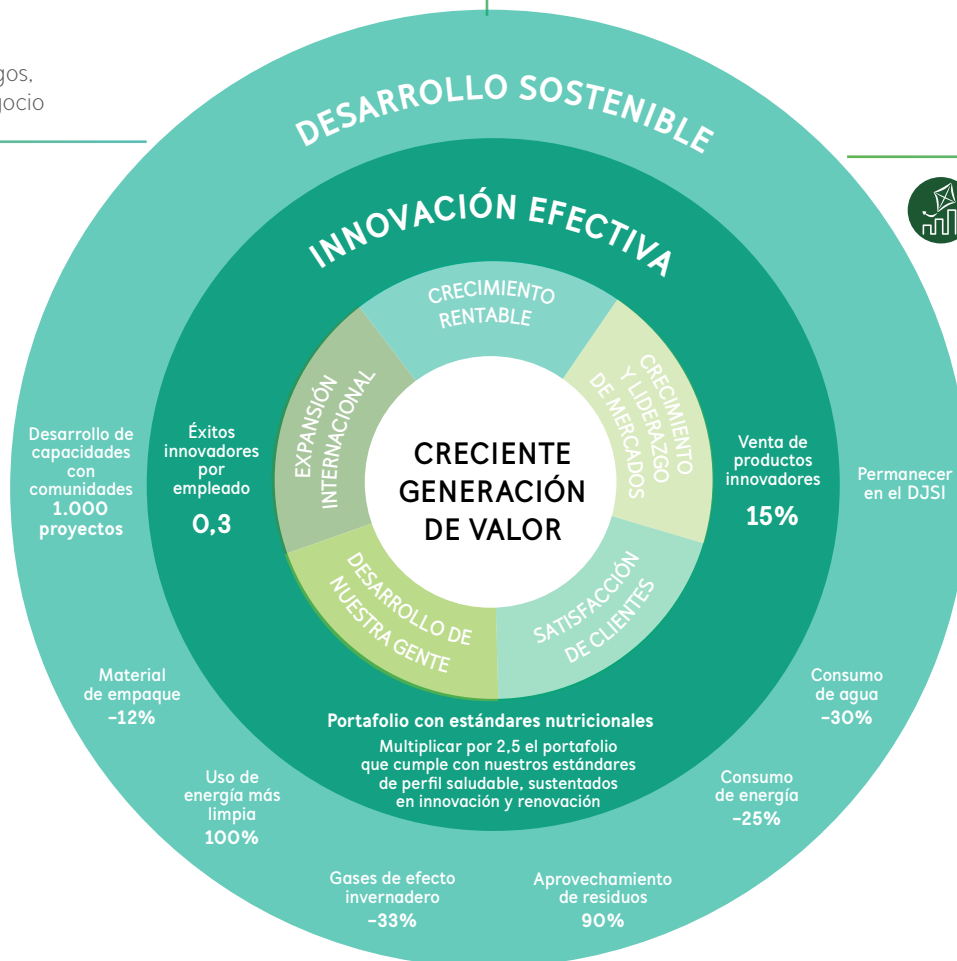
## Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

Productividad  
**2016: 2,5%**  
2015: 2,3% ▲

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

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

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



## Gestionar responsablemente la cadena de valor

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

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

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

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

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



## Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

Base 2010.  
\*Por tonelada producida

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

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

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

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

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





#### Personas de contacto **GRI 102-53**

**Sol Beatriz Arango Mesa**

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

**Alejandro Jiménez Moreno**

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

**Catherine Chacón Navarro**

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

**Claudia Patricia Rivera Marín**

Directora de Sostenibilidad Grupo Nutresa  
cprivera@serviciosnutresa.com

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

**Santiago García Ochoa**

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

Edición periodística y gráfica:

**Taller de Edición**

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

Fotografía:

**Romi Díaz**

# CONTENIDO

Acerca de este informe integrado	4	<b>IMPULSAR EL CRECIMIENTO RENTABLE Y LA INNOVACIÓN EFECTIVA</b>	<b>62</b>
Modelo de involucramiento con grupos relacionados	6	Crecimiento rentable en los mercados y marcas confiables	64
Análisis de materialidad y ODS	8	Innovación efectiva	71
Informe de gestión	10	Innovaciones de producto Grupo Nutresa	80
<b>MODELO CORPORATIVO</b>	<b>18</b>	<b>FOMENTAR UNA VIDA SALUDABLE</b>	<b>88</b>
Junta Directiva	20	Nutrición y vida saludable y Mercadeo responsable	90
Equipo Directivo	22	Seguridad de los alimentos	96
Estrategia para nuestro primer siglo 1920-2020	24	<b>GESTIONAR RESPONSABLEMENTE LA CADENA DE VALOR</b>	<b>100</b>
Objetivos estratégicos para 2020	26	Desarrollo de nuestra gente	102
Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio	28	Calidad de vida	111
Modelo de negocio	30	Abastecimiento responsable	116
<b>ACTUAR ÍNTEGRAMENTE</b>	<b>32</b>	Ventas responsables	127
Gobierno corporativo	34	<b>CONSTRUIR UNA MEJOR SOCIEDAD</b>	<b>134</b>
Riesgo y cumplimiento	38	Derechos humanos	136
<b>DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS</b>	<b>42</b>	Desarrollo de capacidades y educación	142
Cárnicos Nutresa	44	Seguridad alimentaria y nutrición	150
Galletas Nutresa	46	<b>REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL DE LAS OPERACIONES Y PRODUCTOS</b>	<b>156</b>
Chocolates Nutresa	48	Administración del recurso hídrico	158
Tresmontes Lucchetti	50	Energía	164
Cafés Nutresa	52	Cambio climático	168
Alimentos al consumidor	54	Empaques y posconsumo	174
Helados Nutresa	56	Gestión de residuos	180
Pastas Nutresa	58	<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>184</b>
Redes Comerciales Secas - Unidad transversal	60		
Servicios Nutresa - Unidad transversal	61		

# ACERCA DE ESTE INFORME INTEGRADO

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

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

Este informe fue preparado de conformidad con el nuevo estándar GRI opción exhaustiva, así como el suplemento del sector de alimentos de la guía G4 **GRI 102-54**. Además, incorpora los principios y elementos del marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado, cubre 23 tópicos relevantes en los ámbitos social, ambiental y económico de todos los países en los cuales Grupo Nutresa tiene operaciones significativas, con excepción de Venezuela, de la cual solo se incluyen datos financieros y número de empleados **GRI 103-1**. Para este reporte se reexpresaron los datos del indicador GRI 404-3 buscando comparabilidad. **GRI 102-48, GRI 102-49**

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

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

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

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

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

Ejemplos:

Contenidos generales **GRI 101-1**

Tópicos materiales **GRI 301-1**

Suplemento sectorial **G4 FP1**

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

Para conocer el índice de contenido GRI, visite:

[http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/indice\\_contenido\\_GRI.pdf](http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/indice_contenido_GRI.pdf)





# MODELO DE INVOLUCRAMIENTO CON GRUPOS RELACIONADOS

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

## Colaboradores

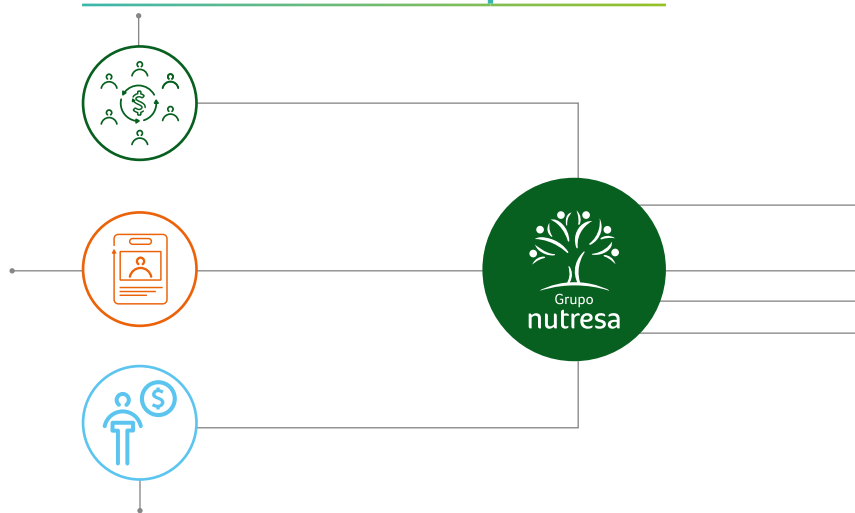
**Propósito:** promover escenarios de conversación y participación con los colaboradores para conectar sus propósitos con los de la Organización, fortalecer relaciones de confianza y construir iniciativas que contribuyan al mejoramiento de prácticas organizacionales que favorezcan la calidad de vida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

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

## Accionistas

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

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



## Clientes

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

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

## Proveedores

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

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



## Estado

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

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



## Consumidores y compradores

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

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



## Comunidades

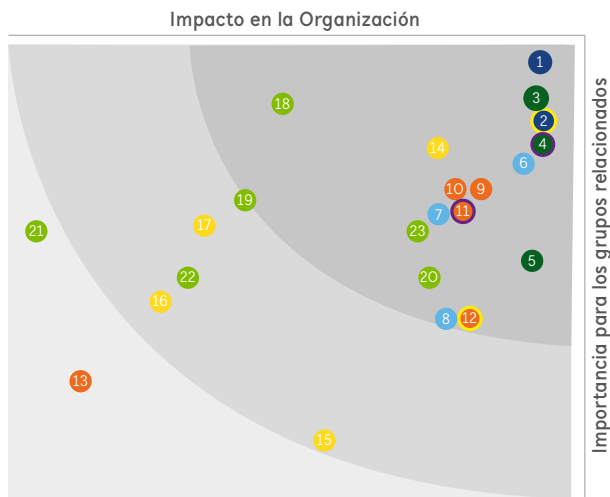
**Propósito:** asegurar el desarrollo de capacidades como herramienta para alcanzar su sostenibilidad y apoyar su bienestar a través de la destinación de recursos tangibles e intangibles.

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



# ANÁLISIS DE MATERIALIDAD Y ODS

GRI 102-46, GRI 102-47



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

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

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

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

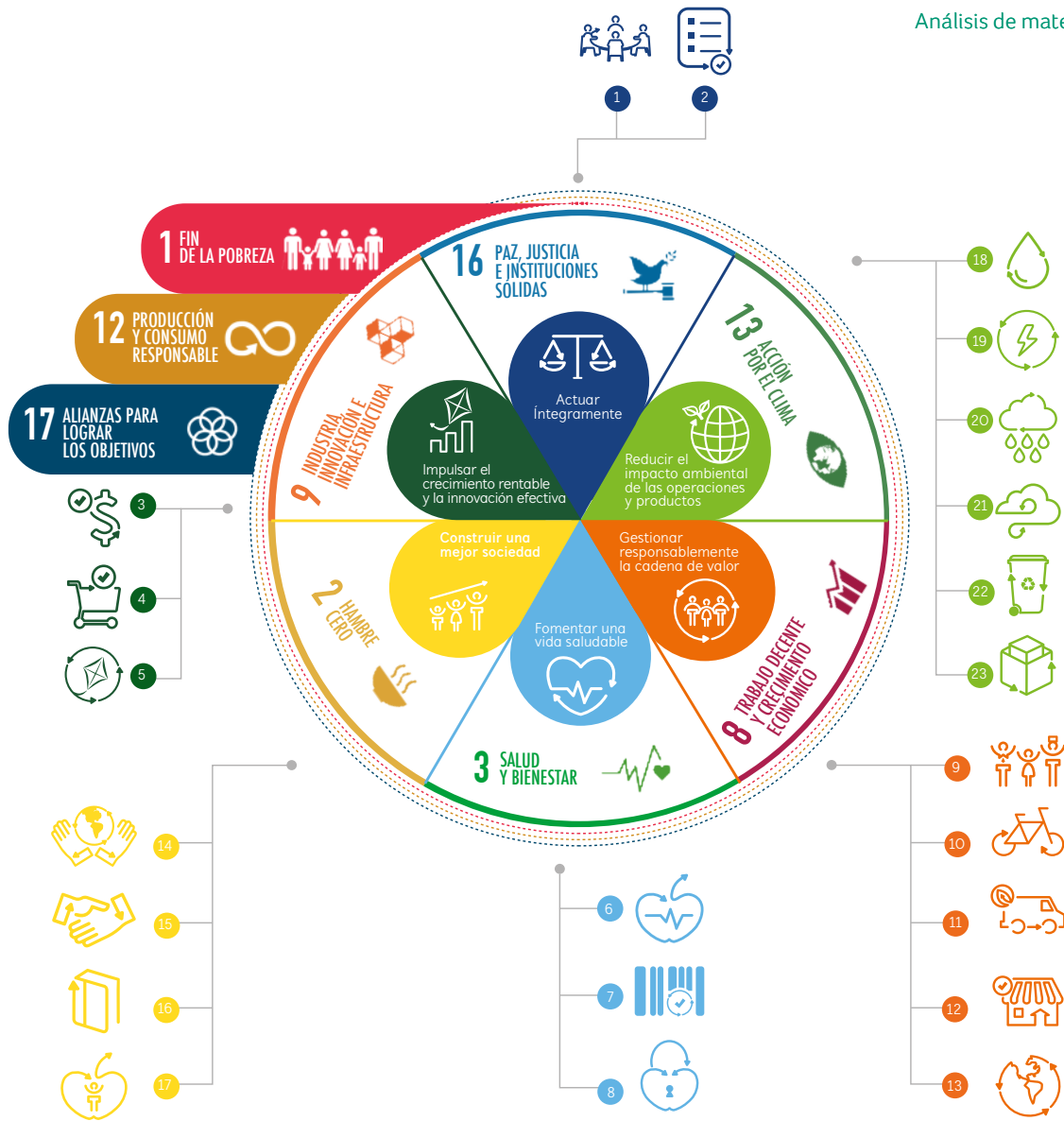
## 1. El impacto en la Organización

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

## 2. La importancia para los grupos relacionados

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

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



## Compromiso de Grupo Nutresa con los ODS

 <p><b>1 FIN DE LA POBREZA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilizar la solidaridad, la cooperación y el talento, liderando programas y asignando recursos para el desarrollo sostenible.</li> </ul>	 <p><b>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar el emprendimiento, la productividad, el trabajo decente y la sostenibilidad en nuestra cadena de valor, particularmente en la población de bajos ingresos.</li> </ul>	
 <p><b>2 HAMBRE CERO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir con la disminución de la malnutrición de la población menos favorecida en los países donde operamos.</li> </ul>	 <p><b>9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la industrialización sostenible y fomentar una cultura innovadora en procesos, productos y modelos de negocio.</li> </ul>	
 <p><b>3 SALUD Y BIENESTAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover los estilos de vida saludable.</li> </ul>	 <p><b>12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles y cooperar con aliados para lograrlo.</li> </ul>	

# INFORME DE GESTIÓN

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

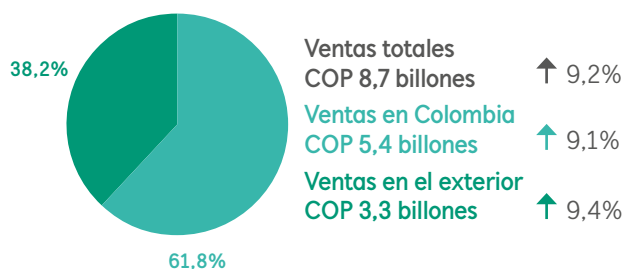
La disponibilidad de alimentos para una población creciente, la malnutrición, el cambio climático, el manejo responsable del agua y la inestabilidad en los precios de las materias primas son algunos de los retos globales que enfrenta el sector y que son comunes a nuestra Organización.

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

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

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

## Ventas Grupo Nutresa



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

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

## Creciente generación de valor

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Resultados individuales de Grupo Nutresa S.A.**

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

### **Adquisiciones y otros proyectos relevantes**

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

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

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



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

### Participación de mercado consolidada Grupo Nutresa en Colombia

60,5%

### Informe especial de Grupo Empresarial

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

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

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

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

### Disposiciones legales GRI 206-1

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

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

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

**Ebitda**

**COP 1,03 billones**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

### **Nutresa sostenible**

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

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

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

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

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

### **Nuestro planeta**

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

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

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

## Por una mejor sociedad

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

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

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

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

## Inversión social en la región estratégica

# COP 55.272 millones

### Perspectivas

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

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

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

### Agradecimientos

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

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

# MODELO CORPORATIVO



UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS









# JUNTA DIRECTIVA

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

## 1 Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio 2005\*

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

**Presidente Promigas S.A.**

### Experiencia previa

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

### Estudios

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

### Otras Juntas

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

## 2 Jaime Alberto Palacio Botero 2005\*

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

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

### Experiencia previa

Subgerente General de Microplast S.A.

### Estudios

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



## 3 Mauricio Reina Echeverri 2007\*

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

**Investigador Asociado Fedesarrollo**

### Experiencia previa

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

### Estudios

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

### Otras Juntas

OCENSA – Oleoducto Central S.A.

## 4 Cipriano López González 2016\*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.

**Gerente General Industrias Haceb**

### Experiencia previa

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

### Estudios

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



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

● Miembros independientes      ● Miembros no independientes

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

\* Año de ingreso a la Junta Directiva

**5 David Emilio Bojanini García**  
2005\*

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

**Presidente Grupo de Inversiones Suramericana S.A.**

**Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Otras Juntas**

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

**Consejos Directivos**

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

**6 Gonzalo Alberto Pérez Rojas**  
2007\*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.

**Presidente Suramericana S.A.**

**Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**7 María Clara Aristizábal Restrepo**  
2013\*

Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.

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

**Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Otras Juntas**

EPSA – Empresa de Energía del Pacífico  
Pactia S.A.S.

# EQUIPO DIRECTIVO

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



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

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

**Estudios**

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

**José Domingo Penagos Vásquez****Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Jairo González Gómez****Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Diego Medina Leal****Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Alberto Hoyos Lopera****Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Jorge Eusebio Arango López****Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Justo García Gamboa****Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Miguel Moreno Múnera****Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Juan Chusán Andrade****Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Mario Alberto Niño Torres****Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Fabián Andrés Restrepo Zambrano****Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Sol Beatriz Arango Mesa****Experiencia previa**

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

**Estudios**

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

**Álvaro Arango Restrepo****Experiencia previa**

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

**Estudios**

- » Administrador de Negocios – Universidad Eafit.

# ESTRATEGIA PARA NUESTRO PRIMER SIGLO 1920-2020

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

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

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



## Misión

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

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

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

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



## Filosofía y actuación corporativa GRI 102-16

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

## Diferenciadores de nuestro modelo de negocio



### Nuestra gente

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

**Clima organizacional en un nivel de excelencia:**

**83,4%**



### Nuestras marcas

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

**18 marcas**

**con ventas mayores a USD 50 millones.**



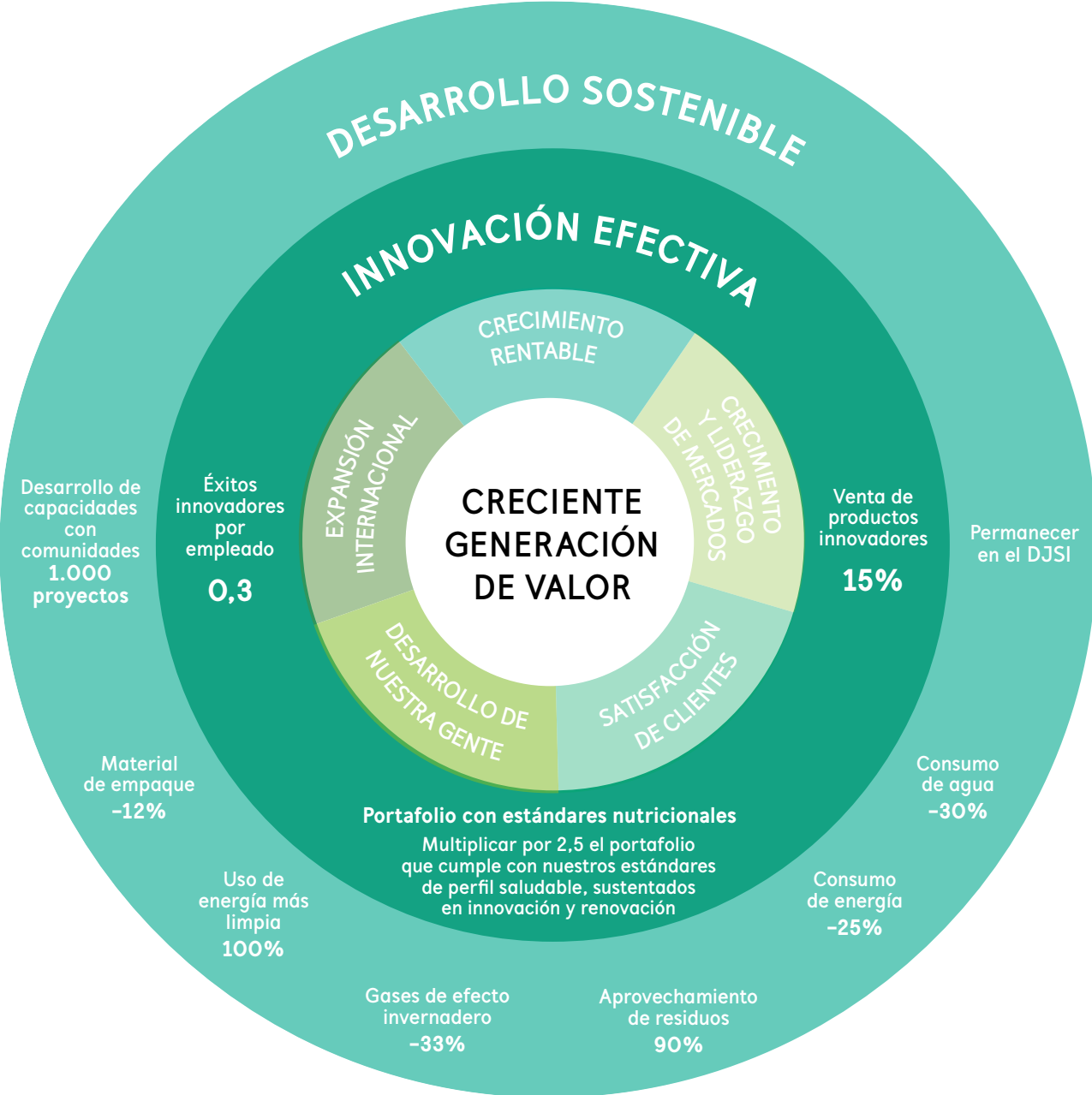
### Nuestras redes de distribución

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

**1.237.000**

**puntos de venta.**

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020



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



### Dimensión económica

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

2020: 11,8 • 2016: 8,7

**Ventas por fuera de Colombia (millones de USD)**

2020: 2.000 • 2016: 1.087

**Margen ebitda**

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

**Ventas de productos innovadores**

2020: 15% • 2016: 17,9%

**Éxitos innovadores por empleado**

2020: 0,3 • 2016: 0,22

**Productividad (kg/Hmod)**

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

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

2020: 3.140 SKUs  
2016: 2.945 SKUs

**Nivel de satisfacción clientes**

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



### Dimensión social

**Tasa de frecuencia de accidentalidad**

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

**Clima laboral**

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

**Proyectos de desarrollo de capacidades con comunidades**

2020: 1.000 • 2016: 694 • 2017: 781



### Dimensión ambiental

**Consumo de agua (m³/t.p.)**

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

**Consumo de energía (kWh/t.p.)**

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

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

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

**Uso de energía más limpia**

2020: 100% • 2016: 99% • 2017: 99%

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

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

**Generación de residuos**

2020: -20% • 2016: -6,3% • 2017: 0,2%

**Aprovechamiento de residuos**

2020: 90% • 2016: 90,1% • 2017: 90%

# GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y PRINCIPALES RIESGOS DEL NEGOCIO

GRI 102-11, GRI 102-15

## Valoración de riesgos

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

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

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

### PRINCIPALES RIESGOS

### MITIGANTES

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

# Riesgos Corporativos



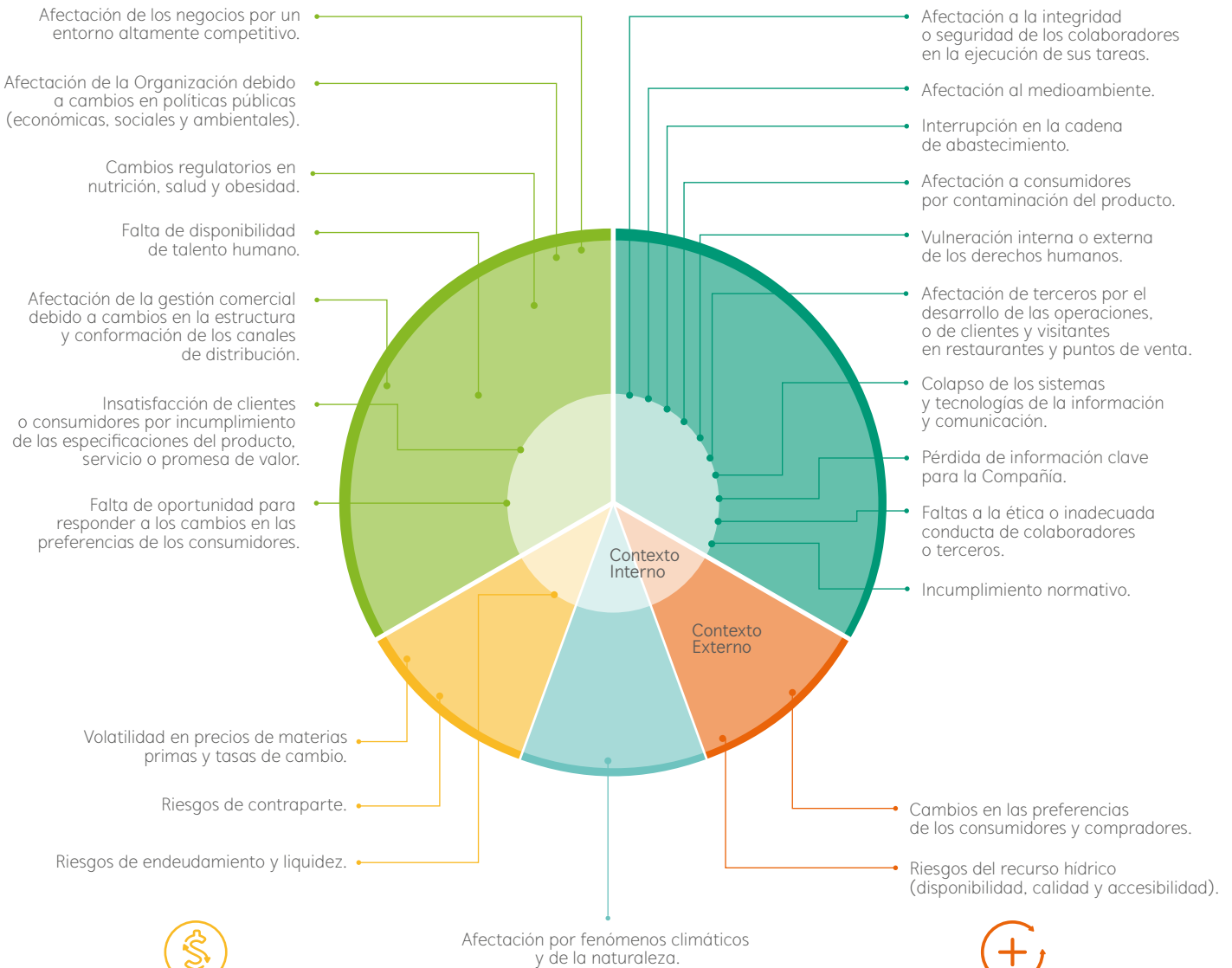
## ESTRATÉGICOS:

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



## OPERACIONALES:

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



## FINANCIEROS:

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



## CLIMÁTICOS Y DE LA NATURALEZA:

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



## EMERGENTES:

nuevos riesgos en desarrollo o cambiantes.



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



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

## Entradas



### Capital financiero

- Capital de trabajo
- Financiamiento
- Capital de inversionistas



### Capital industrial

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



### Capital humano

- Personas competentes



### Capital intelectual

- Patentes
- Conocimiento (agregaciones, protocolos y estándares)



### Capital natural

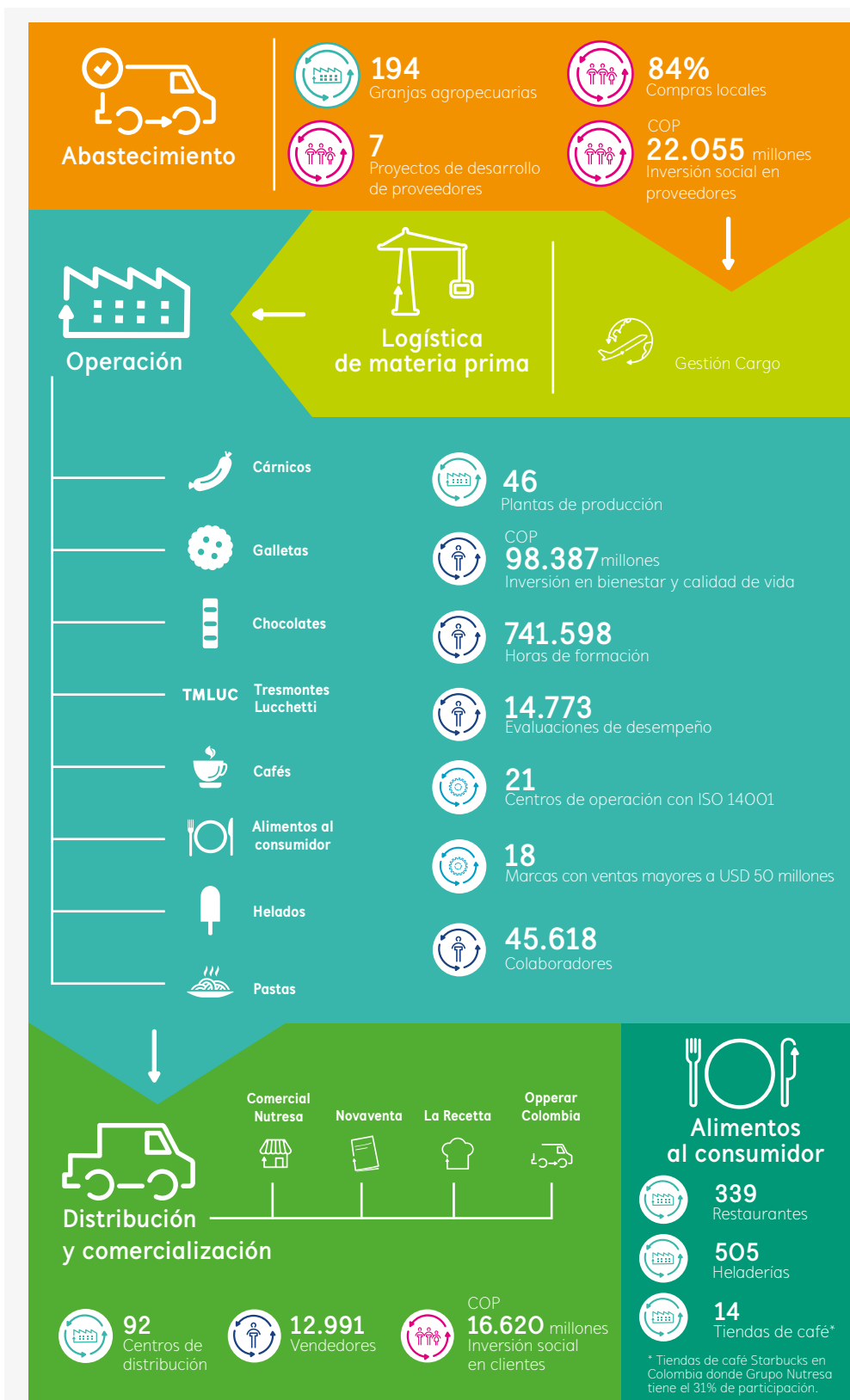
- Energía
- Agua
- Materias primas



### Capital social

- Comunidad
- Clientes
- Consumidores
- Proveedores

## Cadena de valor



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

## Prioridades estratégicas de sostenibilidad



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



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



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



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



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



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

## Resultados



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



**1%** Venta de productos aumentados en componentes nutricionales



**9,2%** Productos reducidos en componentes críticos



**83,4%** Clima laboral



**40,9** kg/Hmod Productividad



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



**2.500** Pequeños agricultores capacitados en asuntos socio-empresariales



**189.278** Clientes capacitados



**694** Proyectos de desarrollo de capacidades 2013-2016



**17,1%** Reducción del consumo de energía\*



**25,8%** Reducción del consumo de agua\*



**21,0%** Reducción de emisiones de GEI\*

\*Reducción con respecto a la línea base 2010.



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



**Cuarto año** consecutivo del reconocimiento Investor Relation "IR"



**Segundo año** consecutivo del reconocimiento ALAS20



COP **8.677** miles de millones Ventas



COP **1.029** miles de millones Ebitda



**60,5%** Participación de mercado

## Salidas



### Producción de alimentos\*

**1.005.410** Toneladas producidas  
**2,04** millones de m<sup>3</sup> Consumo de agua  
**833,3** GWh Consumo de energía  
**141.010,9** tCO<sub>2</sub>eq. Emisiones de GEI

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

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



### Distribución y comercialización

**148,3** MWh Consumo de energía en distribución  
**55.293** tCO<sub>2</sub>eq. Emisiones de GEI en distribución

- Almacenamiento
- Distribución
- Ventas



### Alimentos al consumidor

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

# ACTUAR ÍNTEGRAMENTE

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



UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS



# GOBIERNO CORPORATIVO

## Propósito

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

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



## Riesgos y oportunidades GRI 103-1

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

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

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

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



Colaboradores Comercial Nutresa.

## Perspectivas

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

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

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

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

## Casos de éxito y reconocimientos GRI 103-3

### Certificación internacional de calidad

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



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



### Investor Relations "IR"

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



Colaboradores  
Servicios Nutresa.

## Progreso 2016 GRI 103-3

La Junta Directiva está compuesta por siete miembros. En el 2016 la Asamblea de Accionistas reeligió los seis miembros que se desempeñaron como directores para el período abril 2015 - marzo 2016 y eligió un nuevo miembro independiente, Cipriano López González, para el período abril 2016 - marzo 2017.

Todos los miembros de la Junta tienen perfiles diversos, conocimientos y experiencia en finanzas, negocios y estrategia, y cumplen con el conjunto de habilidades definidas como necesarias para dicho órgano de gobierno. En el 2016 se construyó una matriz de habilidades esperadas para la Junta como órgano colegiado que incluye el cumplimiento de las mismas por parte de los actuales miembros, la cual se publicó en la página web de la Compañía.

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

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

Dicho Comité presentó a la Junta y a los inversionistas un reporte del análisis mencionado, el cual incluyó un plan de formación para el 2016 y 2017 relacionado con las oportunidades identificadas. De acuerdo con este plan, la Junta Directiva recibió capacitaciones en nutrición, salud y bienestar, y en gestión de riesgos.

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

La Junta Directiva decidió asignar nuevas funciones relacionadas con sostenibilidad al Comité de Planeación Estratégica, el cual pasó a denominarse Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.

La Junta se reunió mensualmente y todos los comités de apoyo se reunieron dos veces en el 2016, a excepción del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, el cual se reunió cinco veces. Todos ellos cumplieron con las funciones y frecuencia de reuniones establecidas en el Código de Buen Gobierno.

El desempeño de la Junta fue evaluado por AtKearney, un tercero independiente que analizó su nivel de desarrollo como órgano colegiado frente a cuatro diferentes dimensiones: Estructura / Gobierno, Coordinación, Interacción y Enfoque en lo estratégico. La evaluación arrojó resultados positivos entre los que se identificó que frente a las principales recomendaciones derivadas de la evaluación de 2014, la Junta ha mostrado avances importantes en lo relativo a definir un plan de capacitación y actualización formal de sus miembros.

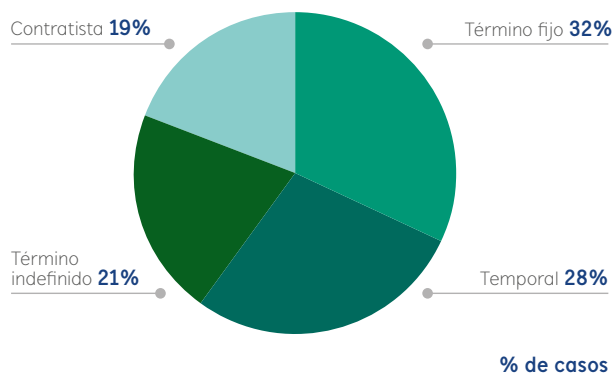
Adicionalmente, la Junta realizó la autoevaluación anual a través de la cual valoró las calidades, atributos y experiencia de dicho órgano y de sus comités de apoyo e identificó oportunidades de mejora.



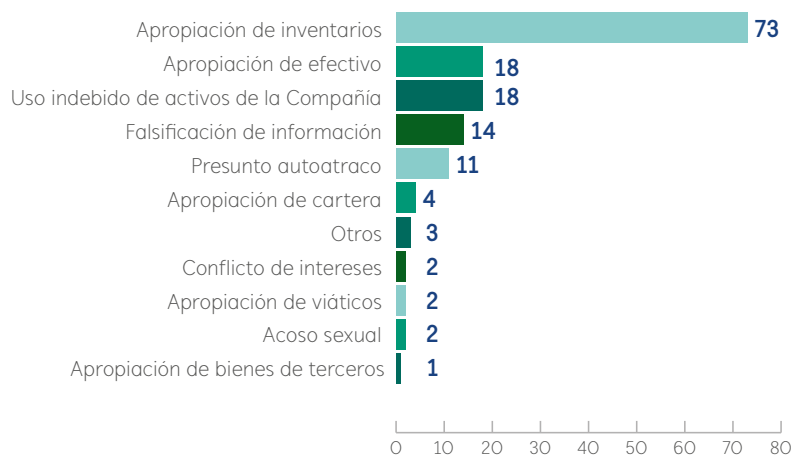
## Línea Ética

Para Grupo Nutresa, la ética y la transparencia son pilares de su actuación corporativa y son principios de gran relevancia para el cumplimiento de su misión. Dentro de los riesgos más significativos asociados a este asunto se encuentran los de fraude, lavado de activos, financiación del terrorismo y corrupción, los cuales se gestionan por medio de políticas, códigos e iniciativas de sensibilización y formación que facilitan el desarrollo de las relaciones con sus grupos relacionados.

Se atendieron 48 reportes recibidos a través de la Línea Ética, los cuales fueron canalizados por las áreas responsables de cada uno de los negocios. El 87% de los reportes involucraron a empleados y 13% a terceros. Las situaciones reportadas fueron confirmadas en 27% de los casos.



Durante el 2016 se conocieron 148 incidentes en contra del Código de Buen Gobierno, por un valor aproximado de COP 1.296 millones y clasificados así: **GRI 102-17 [ODS 16]**



En estos incidentes se vieron involucrados 156 colaboradores, de los cuales 81% tenían contrato laboral y el resto, contrato de prestación de servicios. Con todos se dio por terminada la relación contractual y se interpusieron las acciones legales pertinentes.

Buscando mitigar los impactos que pueden generar estos hechos, todas las compañías cuentan con pólizas de seguros con una adecuada cobertura. **GRI 205-3**

## Sistema de Reconocimiento al Logro Superior

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

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

# RIESGO Y CUMPLIMIENTO

## Propósito

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

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

## Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

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

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



Colaborador Novaventa.

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

Defensa, complementado con el sistema de control interno.

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

## Perspectivas

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

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

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

## Casos de éxito y reconocimientos

**GRI 103-3**

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

MEMBER OF  
**Dow Jones**  
**Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

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



## Progreso 2016

GRI 103-3

### Riesgo y crisis

La consolidación del modelo de madurez de la gestión integral de riesgos continuó en el 2016 mediante la alineación de la metodología con los sistemas integrales de gestión, lo cual permitió la evolución del sistema al conectar los niveles estratégicos, tácticos y operativos bajo un mismo enfoque y con la apropiación de la metodología por parte de los negocios del Grupo.

En el proceso se llevaron a cabo más de 12.600 valoraciones de riesgos en todos los niveles y todas las compañías, que incluyeron el análisis de riesgos financieros, estratégicos, operacionales, de derechos humanos, corrupción, climáticos y de la naturaleza, y riesgos en proyectos, así como su impacto sobre el capital humano, natural, financiero, físico y social.

**GRI 205-1 GRI 412-1 [ODS 16]**



Colaboradoras Servicios Nutresa.

Para el fortalecimiento de la cultura de gestión de riesgos, se formaron más de 17.600 colaboradores vinculados, temporales y contratistas en programas de prevención y control de los riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo LA/FT. **GRI 205-2 [ODS 16]**

Así mismo, se realizaron entrenamientos a cerca de 800 colaboradores de los negocios y a los miembros de la Junta Directiva en gestión de riesgos, crisis y continuidad de las operaciones, con más de 15.700 horas invertidas, que generaron nuevas capacidades en el capital humano del Grupo.

Con el objetivo de incrementar la resiliencia organizacional, se formalizó el sistema de gestión de continuidad de negocio. Bajo este esquema, en el 2016 se finalizó el segundo ciclo del proceso y se llevaron a cabo pruebas de interrupción de las operaciones ante

eventos que pudiesen afectar tanto el capital físico como los sistemas tecnológicos de la Organización. Esto permitió alcanzar mayores niveles de madurez y experiencia en los equipos de trabajo.

En línea con lo anterior, se realizó la actualización del manual de crisis que busca proteger la reputación de la Organización y sus marcas, articulado con los diferentes roles y equipos de atención de crisis y emergencias. Así mismo, se desarrollaron entrenamientos en el protocolo de gestión de crisis en redes sociales a colaboradores de las diferentes compañías.

Uno de los mayores retos de la gestión integral de riesgos consiste en su consolidación como insu- mo clave para la planeación estratégica y la toma de decisiones. Para contribuir con este objetivo, se iniciará el estudio y la adopción de modelos cuantitativos que permitan un mayor entendimiento de la exposición frente a riesgos críticos de los negocios y posibiliten la definición objetiva de los niveles de tolerancia de riesgo.

## Cumplimiento

En el 2016, Grupo Nutresa continuó con el proceso de vigilancia normativa en la región estratégica a través de entes especializados, asesores externos y asociaciones gremiales, y participó, además, en la construcción de nuevas reglamentaciones por medio de los mecanismos de consulta pública nacional e internacional. Adicionalmente, se implementaron varias iniciativas tendientes a garantizar el cumplimiento normativo, dentro de las cuales se pueden destacar las siguientes:



Colaboradores La Recetta.

- Diagnóstico de cumplimiento con el objetivo de identificar y valorar los riesgos relacionados con el incumplimiento normativo para cada uno de los procesos transversales, y generación de planes para el cierre de brechas y medidas de mitigación para aquellos de mayor prioridad.
- Formación a los equipos comerciales y de mercadeo de las compañías en Colombia sobre las normas relacionadas con la libre competencia.
- Estabilización de la presentación al mercado de los estados financieros consolidados trimestrales preparados bajo los estándares internacionales de información financiera (NIIF), para atender los requerimientos de la Superintendencia Financiera de Colombia y brindar información relevante como apoyo en la toma de decisiones de los inversionistas.
- Colaboración continua entre Grupo Nutresa y las entidades gubernamentales para la revisión de futuros cambios normativos, con el fin de hacer más eficiente el recaudo de impuestos, garantizar el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones tributarias y generar un crecimiento rentable en la Organización.
- Actualización de las matrices legales ambientales como herramienta para la identificación de brechas, y la valoración de los riesgos normativos y su impacto potencial sobre el capital natural.
- En cuanto al cumplimiento de la normatividad laboral, se dio aplicación a la política de Derechos Humanos, alineada con los convenios de la OIT, así como con la constitución y legislación de cada país donde operan las compañías. Para ello, y con el fin adicional de asegurar condiciones laborales respetuosas para el capital humano, se continuó con la capacitación de los colaboradores, la vigilancia y la asesoría del equipo legal laboral de Servicios Nutresa.
- Con respecto a las recomendaciones que la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) hizo a Colombia, se realizaron formaciones a los directivos de Grupo Nutresa con el fin de dar a conocer el alcance y el contenido general de las mismas, el

detalle de las políticas tributarias y del régimen pensional, así como el estado actual del proceso de ingreso de Colombia a dicha organización.

- Implementación del plan de acción para dar cumplimiento a la normatividad de la Superintendencia de Industria y Comercio en cuanto al registro nacional de bases de datos en Colombia.
- Diseño del proyecto para fortalecer el proceso de vigilancia legal relacionado con normas de rotulado y etiquetado de alimentos, el cual se pondrá en marcha en el 2017.

A corto plazo, la gestión de cumplimiento se fortalecerá con la implementación de las medidas de tratamiento asociadas a los riesgos derivados del diagnóstico realizado en el 2016. Adicionalmente, se iniciará el diseño y desarrollo de un modelo de gestión que contribuya a generar eficiencia y efectividad tanto en la vigilancia normativa como en la adopción de planes de acción. 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, que proporcione herramientas para que cada compañía consolide la gestión autónoma de sus riesgos.

Grupo Nutresa y sus compañías no recibieron sanciones o multas significativas por incumplimiento de la normatividad y la legislación, con excepción de dos situaciones en particular, una de tipo ambiental con impacto leve para el Negocio de Alimentos al consumidor en Colombia, la cual fue atendida según los procedimientos de sus sistemas de gestión; y otra asociada a la protección de datos personales en el Negocio Chocolates, la cual fue debidamente asumida y condujo a la actualización del protocolo de manejo de este tipo de información. **GRI 307-1, GRI 419-1 [ODS 16]**

# DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS



**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**









## Diego Medina Leal

[En Nutresa desde 1997 / edad: 55 años]

**Presidente**

### ASPECTOS RELEVANTES 2016

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

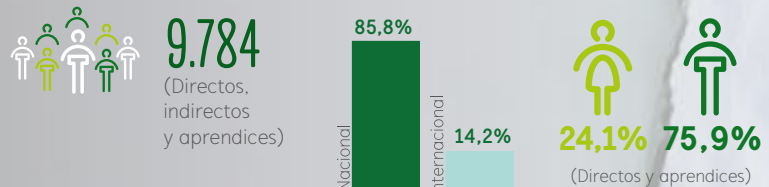
## Presencia directa en 3 países



### Presencia de nuestras principales marcas

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

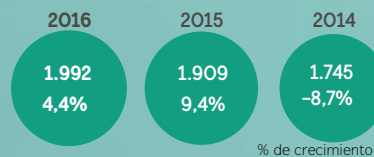
## Empleados



## Ventas

### Ventas totales

Miles de millones de COP



TACC 4,5%\* ⬆️

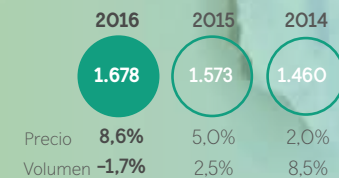
\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Cárnicos representa



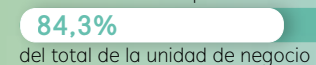
### Ventas Colombia

Miles de millones de COP



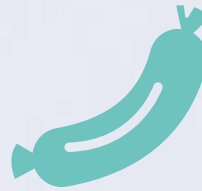
TACC 4,8%

Ventas Colombia representa



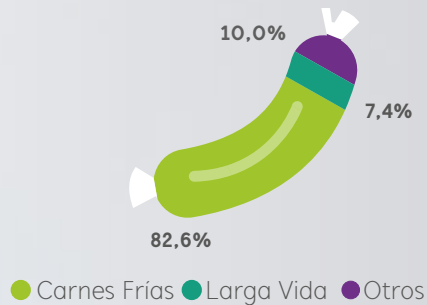


# CÁRNICOS NUTRESA

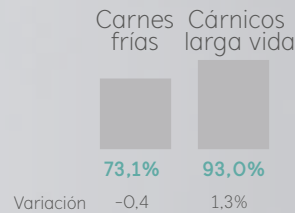


## Principales categorías

(% de las ventas totales)



## Participación de mercado en Colombia (%)



## Materias primas

(% costo de producción)



## PERSPECTIVAS 2017

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

## Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD

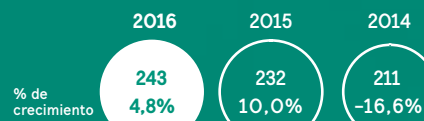


TACC -9,6%

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

## Ebitda

Miles de millones de COP



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

TACC 4,9%

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



## Alberto Hoyos Lopera

[En Nutresa desde 1993 / edad: 52 años]

**Presidente**

### ASPECTOS RELEVANTES 2016

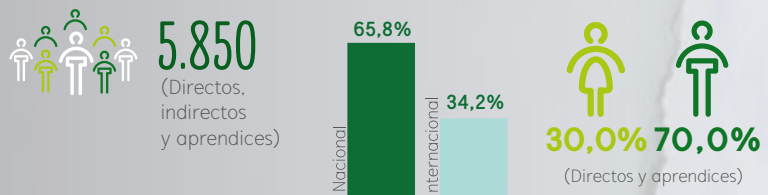
- Compañía de Galletas Noel cumplió 100 años y continúa siendo vigente, innovadora y sostenible.
- Presentamos una excelente dinámica de ventas, con crecimiento de doble dígito y un buen balance entre las ventas internacionales y nacionales.
- Logramos una importante valorización del precio por kilo,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



○ Presencia de nuestras principales marcas

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

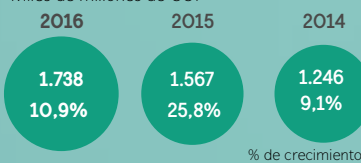
### Empleados



### Ventas

#### Ventas totales

Miles de millones de COP



TACC 11,7%\* ⬆

\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

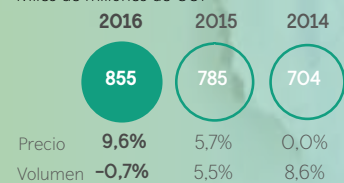
Galletas representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

#### Ventas Colombia

Miles de millones de COP



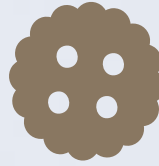
TACC 6,7%

Ventas Colombia representa



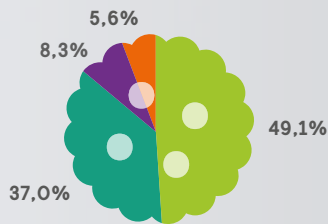
del total de la unidad de negocio

# GALLETAS NUTRESA



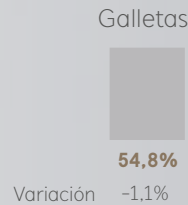
## Principales categorías

(% de las ventas totales)



● Dulces ● Saladas ● Autocuidado ● Otros

## Participación de mercado en Colombia (%)



## Materias primas

(% costo de producción)



## PERSPECTIVAS 2017

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

## Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD

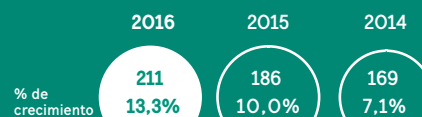


TACC 2,3%

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

## Ebitda

Miles de millones de COP



Margen **12,1%**    11,9%    13,6%  
TACC **7,6%** ↑

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



## Jorge Eusebio Arango López

[En Nutresa desde 1991 / edad: 61 años]

**Presidente**

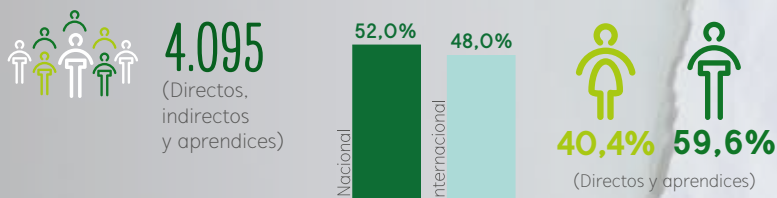
### ASPECTOS RELEVANTES 2016

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

## Presencia directa en 11 países



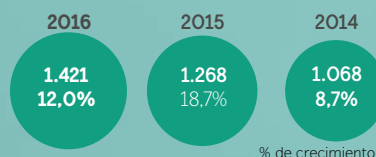
### Empleados



### Ventas

#### Ventas totales

Miles de millones de COP



TACC 10,0%\*

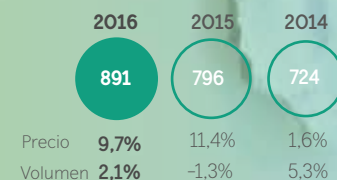
\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Chocolates representa



#### Ventas Colombia

Miles de millones de COP



TACC 7,2%

Ventas Colombia representa

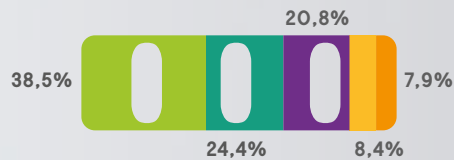


# CHOCOLATES NUTRESA



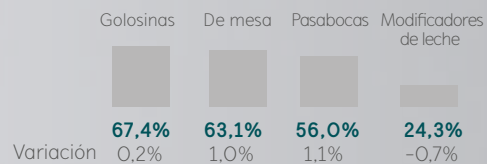
## Principales categorías

(% de las ventas totales)



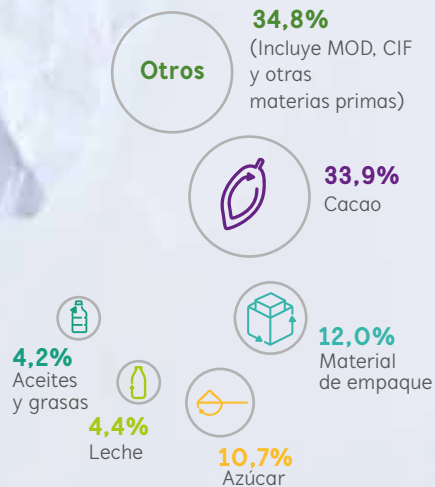
- Golosinas
- De mesa
- Modificadores de leche
- Pasabocas
- Otros

## Participación de mercado en Colombia (%)



## Materias primas

(% costo de producción)



## PERSPECTIVAS 2017

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

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

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

## Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD

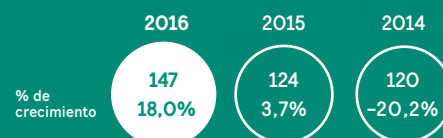


TACC 0,5%

Ventas por fuera de Colombia representa **37,3%** del total de la unidad de negocio

## Ebitda

Miles de millones de COP



Margen **10,3%**    9,8    11,2%  
TACC **7,0%** ▲

Representa **14,2%** del ebitda total del Grupo





## Justo García Gamboa

[En Nutresa desde 2013 / edad: 54 años]

**Presidente**

### ASPECTOS RELEVANTES 2016

Chile:

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

México:

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

**Presencia directa en 13 países**

**México**  
Ventas: 17,3%  
Plantas: 1

**ZUKO**

**Livean**

**LUCCHETTI**

**Otros países**  
Ventas: 10,6%

**Presencia de nuestras principales marcas**

✓ Marcas con ventas >USD 50 millones

🏭 Plantas de producción

### Empleados

**4.443**  
(Directos, indirectos y aprendices)



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

**Chile**  
Ventas: 72,1%  
Plantas: 3

**ZUKO**

**LUCCHETTI**

**SALAMANCA**

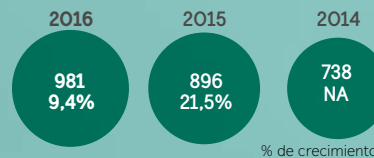
**CAFE GOLD**

**Krysko**

### Ventas

#### Ventas totales

Miles de millones de COP



TACC 9,9%\*

\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Tresmontes Lucchetti representa

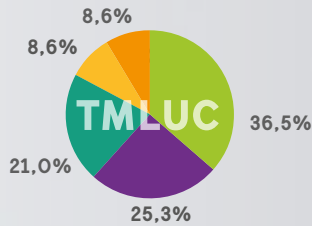
**11,3%**  
del total de las ventas de Grupo Nutresa

# TRESMONTES LUCCHETTI



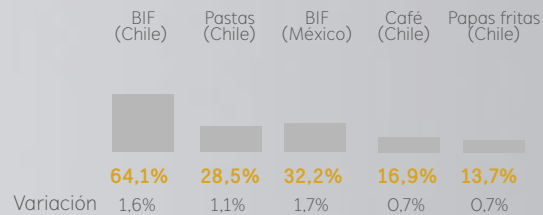
## Principales categorías

(% de las ventas totales)



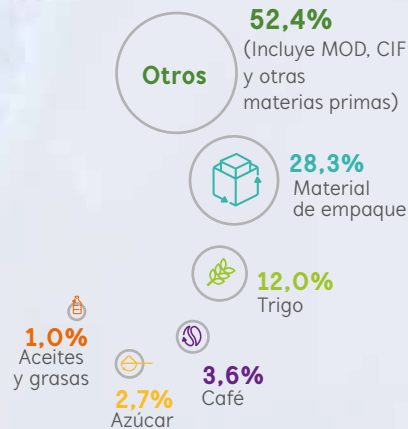
● BIF ● Pastas ● Café ● Snacks ● Otros

## Participación de mercado (%)



## Materias primas

(% costo de producción)



## PERSPECTIVAS 2017

Chile:

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

México:

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

## Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD

2016 2015 2014



TACC -4,6%

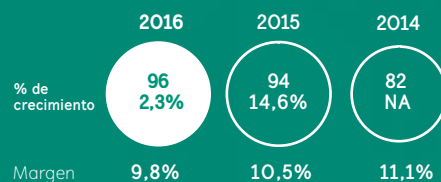
Ventas por fuera de Colombia representa

100%

del total de la unidad de negocio

## Ebitda

Miles de millones de COP



TACC 5,6%

Representa

9,3%

del ebitda total del Grupo



## Miguel Moreno Múnera

[En Nutresa desde 2003 / edad: 39 años]

**Presidente**

### ASPECTOS RELEVANTES 2016

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

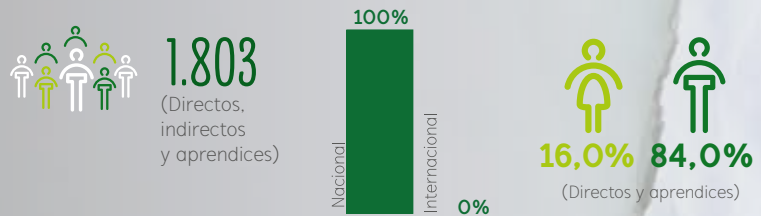
Presencia directa en 12 países



Presencia de nuestras principales marcas

Marcas con ventas >USD 50 millones  
Plantas de producción

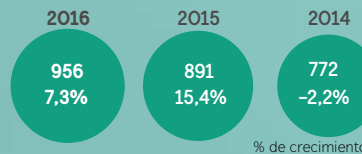
### Empleados



### Ventas

#### Ventas totales

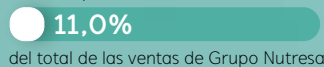
Miles de millones de COP



TACC 7,4%\*

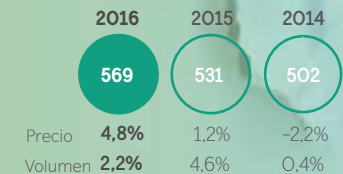
\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Cafés representa



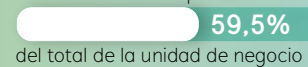
#### Ventas Colombia

Miles de millones de COP



TACC 4,3%

Ventas Colombia representa

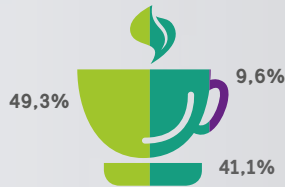


# CAFÉS NUTRESA



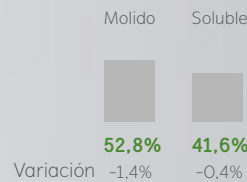
## Principales categorías

(% de las ventas totales)



● Molido ● Soluble ● Otros

## Participación de mercado en Colombia (%)



## Materias primas

(% costo de producción)



## PERSPECTIVAS 2017

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

## Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD

2016 2015 2014

126

132

135

TACC -2,2%

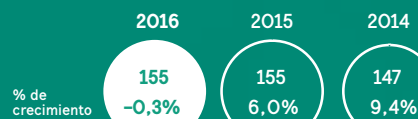
Ventas por fuera de Colombia

40,5%

del total de la unidad de negocio

## Ebitda

Miles de millones de COP



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

TACC 1,9% ↑

Representa

15,1%

del ebitda total del Grupo



## Juan Chusán Andrade

[En Nutresa desde 2013 / edad: 52 años]

**Presidente**

### ASPECTOS RELEVANTES 2016

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

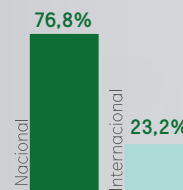


### Empleados



**7.005**

(Directos, indirectos y aprendices)



**58,6%**



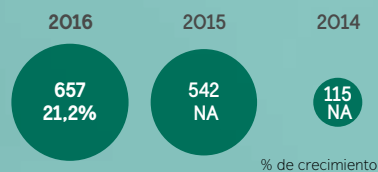
**41,4%**

(Directos y aprendices)

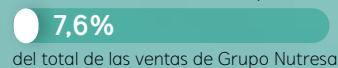
### Ventas

#### Ventas totales

Miles de millones de COP



Alimentos al consumidor representa



#### Ventas Colombia

Miles de millones de COP



Ventas Colombia representa



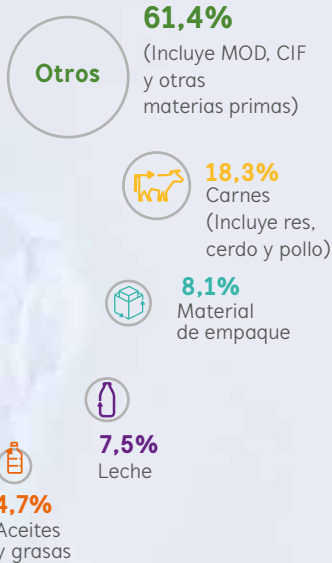


# ALIMENTOS AL CONSUMIDOR

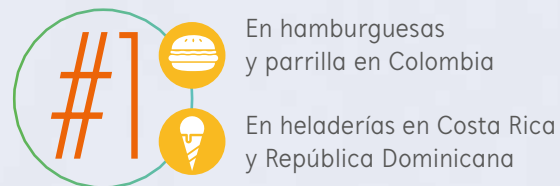


## Materias primas

(% costo de producción)



## Participación de mercado



## PERSPECTIVAS 2017

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

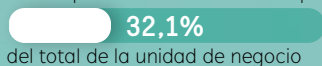
## Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD

2016 2015 2014



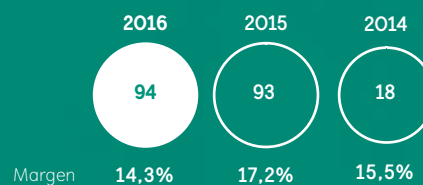
Ventas por fuera de Colombia representa



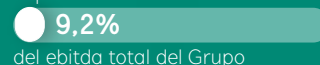
del total de la unidad de negocio

## Ebitda

Miles de millones de COP



Representa



del ebitda total del Grupo

Presencia directa  
en un país



## Mario Alberto Niño Torres

[En Nutresa desde 2006 / edad: 50 años]

Presidente

### ASPECTOS RELEVANTES 2016

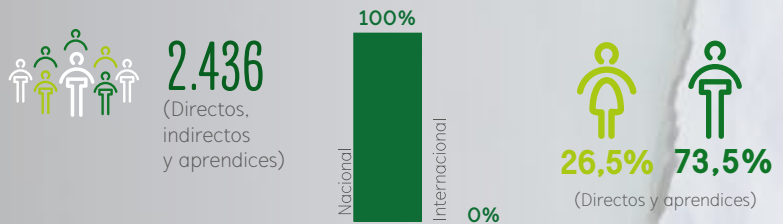
- Mantenemos la participación y el liderazgo en el mercado, pese a la baja dinámica de la categoría durante el año.
- Las ventas se vieron afectadas por la ola invernal, el paro camionero y el efecto de los ajustes en precios sobre el volumen.
- La rentabilidad del Negocio también se vio afectada por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



### Presencia de nuestras principales marcas

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

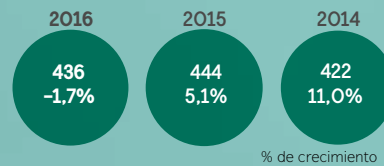
### Empleados



### Ventas

#### Ventas totales

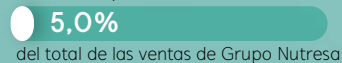
Miles de millones de COP



TACC 1,1%\* ⬆️

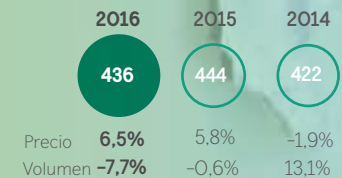
\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Helados representa



#### Ventas Colombia

Miles de millones de COP



TACC 1,1%

Ventas Colombia representa

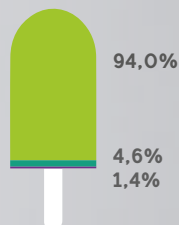


# HELADOS NUTRESA



## Principales categorías

(% de las ventas totales)



● Helados ● Bebidas refrigeradas ● Otros

## Materias primas

(% costo de producción)

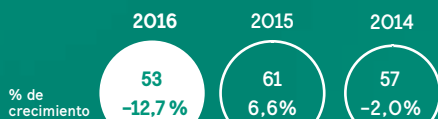


## PERSPECTIVAS 2017

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

## Ebitda

Miles de millones de COP



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

Representa

● 5,2%

del ebitda total del Grupo

Presencia directa en un país



## Fabián Andrés Restrepo Zambrano

[En Nutresa desde 1996 / edad: 42 años]

Presidente

### ASPECTOS RELEVANTES 2016

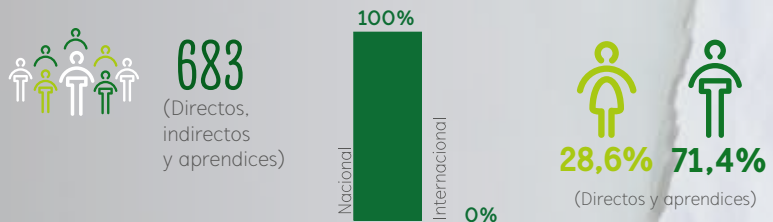
- Obtuvimos resultados positivos en ventas tanto en valor como en volúmenes, en las tres marcas del negocio: Doria, Comarrico y Monticello.
- Logramos mitigar con estrategias de fijación de precios y planes de productividad y eficiencia, la devaluación del peso reflejada en un incremento en precios de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



### Presencia de nuestras principales marcas

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

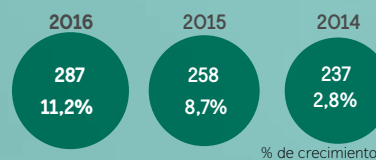
### Empleados



### Ventas

#### Ventas totales

Miles de millones de COP



TACC 6,5%\*

\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

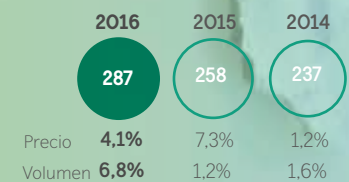
Pastas representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

#### Ventas Colombia

Miles de millones de COP



TACC 6,5%

Ventas Colombia representa

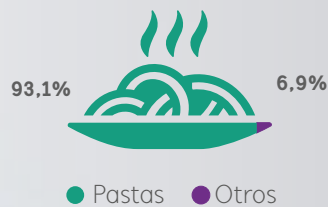


del total de la unidad de negocio

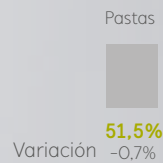
# PASTAS NUTRESA

## Principales categorías

(% de las ventas totales)



## Participación de mercado en Colombia (%)



## Materias primas

(% costo de producción)

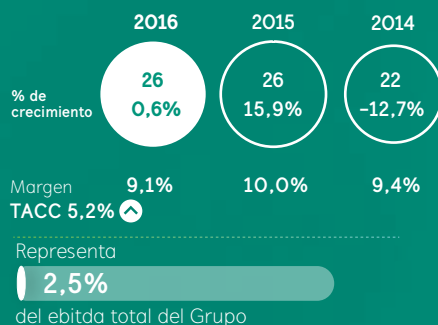


## PERSPECTIVAS 2017

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

## Ebitda

Miles de millones de COP







# REDES COMERCIALES SECAS

Colombia



## Álvaro Arango Restrepo

[En Nutresa desde 2001 / edad: 56 años]

Presidente

### ASPECTOS RELEVANTES 2016

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

### Empleados



7.062

(Directos, indirectos y aprendices)

100%

Nacional

Internacional

0%



32,6%



67,4%

(Directos y aprendices)

### PERSPECTIVAS 2017

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

### Ventas totales

Miles de millones de COP

2016

2.895

10,4%

2015

2.621

9,9%

2014

2.383

6,6%

% de crecimiento

TACC 6,7%\*

\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Redes Comerciales Secas representa

33,4%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

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



# SERVICIOS NUTRESA

Desempeño de los negocios



Centros de servicios  
Cobertura de atención

Costa Rica  
San José

China  
Shanghái

Colombia  
Barranquilla  
Bogotá  
Cali  
Cartagena  
Medellín



## Sol Beatriz Arango Mesa

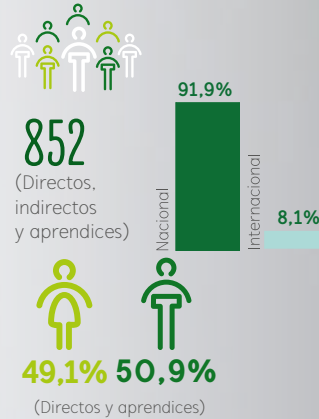
[En Nutresa desde 1992 / edad: 55 años]

Presidenta

### ASPECTOS RELEVANTES 2016

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

### Empleados



### Tipología de servicios

#### Servicios compartidos

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

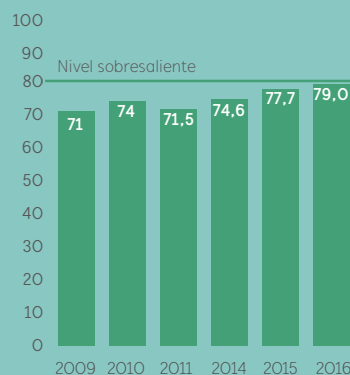
#### Servicios corporativos

- Innovación, Inteligencia de Mercados, Medios y Sostenibilidad

#### Apoyos transversales

- Fundación Nutresa, Vidarium y Gestión Cargo

### Evolución de la medición de satisfacción de clientes



### PERSPECTIVAS 2017

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

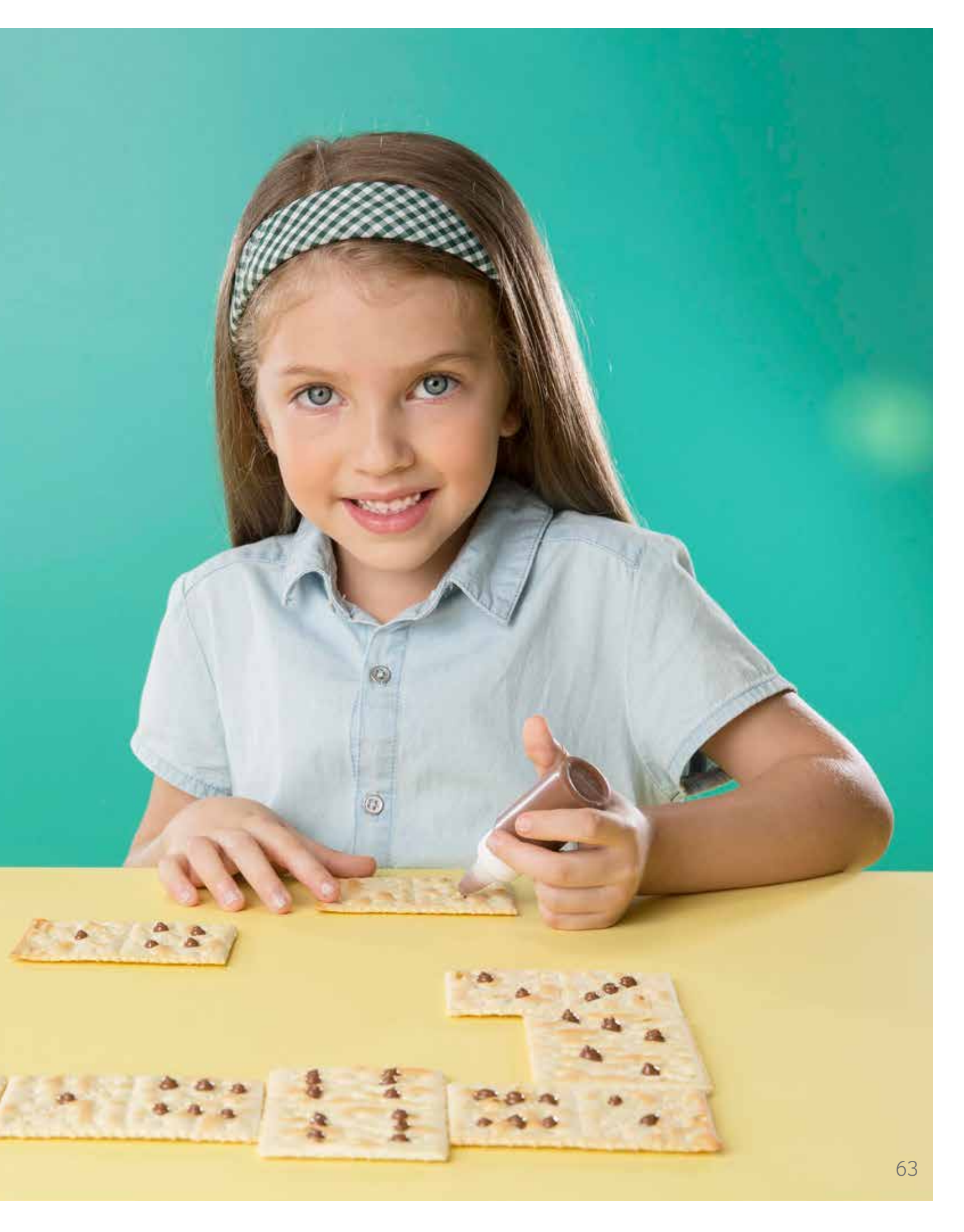
# IMPULSAR EL CRECIMIENTO RENTABLE Y LA INNOVACIÓN EFECTIVA

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



**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**





# CRECIMIENTO RENTABLE EN LOS MERCADOS Y MARCAS CONFIABLES

## Propósito

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

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

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



## Riesgos y oportunidades GRI 103-1

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

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

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

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

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

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



Desarrollador Comercial de Grupo Nutresa, Surtifamiliar Cali.

## Perspectivas

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

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

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

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

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

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



Cliente del Negocio Cárnicos en punto de venta.

## Casos de éxito y reconocimientos GRI 103-3



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



**ES... MUUUCHA GALLETA!**

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



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



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



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



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



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



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



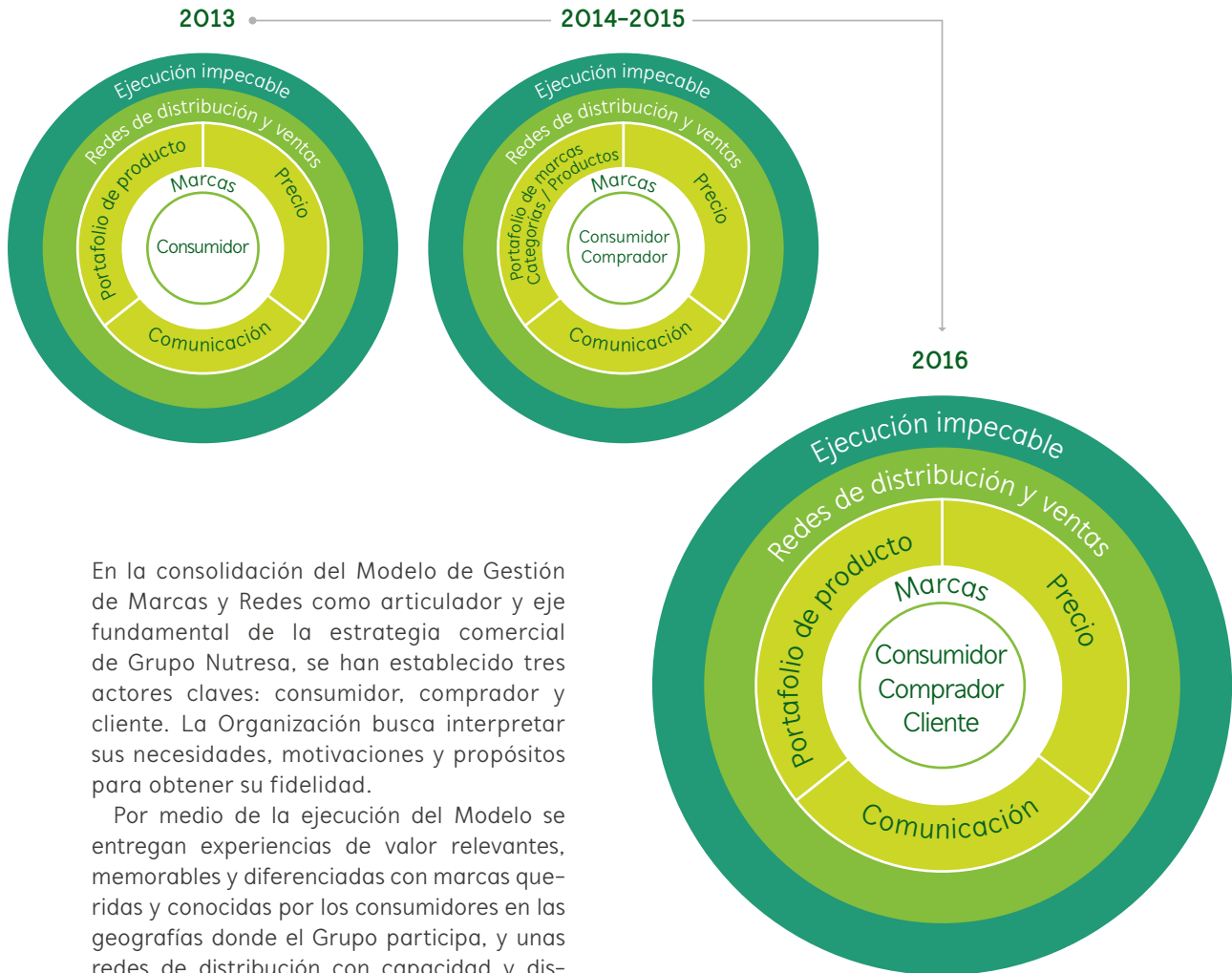
**Lucchetti**, por quinto año consecutivo, fue elegida entre las 15 marcas más valoradas por los consumidores chilenos en el estudio "Chile 3D" realizado por la consultora GfK Adimark.



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

## Progreso 2016 GRI 103-3

### Modelo de Gestión de Marcas y Redes de Grupo Nutresa



En la consolidación del Modelo de Gestión de Marcas y Redes como articulador y eje fundamental de la estrategia comercial de Grupo Nutresa, se han establecido tres actores claves: consumidor, comprador y cliente. La Organización busca interpretar sus necesidades, motivaciones y propósitos para obtener su fidelidad.

Por medio de la ejecución del Modelo se entregan experiencias de valor relevantes, memorables y diferenciadas con marcas queridas y conocidas por los consumidores en las geografías donde el Grupo participa, y unas redes de distribución con capacidad y disponibilidad para llegarle al consumidor en el momento y el lugar que lo desee.

En el 2016 se construyó el mapa de marcas unificado para todos los negocios. Además, como factor diferenciador, para cada marca se estableció una definición estratégica con un rol y un posicionamiento específico para atender eficientemente el mercado.

La saturación y fragmentación de medios digitales hace que destacarse y obtener la preferencia de los clientes a través de los medios tradicionales sea cada vez más difícil. Esto hace que la relación entre los anunciantes pase de ser unidireccional a bidireccional, y en la que el consumidor determina qué quiere de las marcas y empieza a tener un peso fundamental. Por ello, Grupo Nutresa cocrea con

el consumidor, escuchando y entendiendo las conversaciones en los medios digitales a los que está expuesto.

Grupo Nutresa busca mejorar sus capacidades para estar en la omnicanalidad desde la distribución y las propuestas de valor de sus marcas, y entiende que el comprador de hoy es más exigente en sus decisiones de compra y demandante en materia de búsqueda de información, propósito de las marcas, ahorro en dinero y tiempo, reducción de riesgos, comodidad y diversidad de canales, entre otros.

Dado lo anterior, el Modelo de Gestión de Marcas y Redes genera un conocimiento propio y unificado del sistema comercial. A futuro integrará diversas fuentes de información por medio del análisis de *big data*, para tener una mejor lectura de las necesidades de clientes, compradores y consumidores.

Marcas confiables con excelente relación precio-valor GRI 102-2



Para mantener e incrementar el capital de marca, se hace un uso racional de los recursos para el proceso de producción y comercialización, basado en el fortalecimiento de tres capacidades medulares: conocimiento del mercado y de las necesidades del consumidor, excelencia en la llegada al mercado, y eficiencia en la planeación y gestión de la cadena de suministro.

Así mismo, se realiza vigilancia permanente al estado de los registros marcarios, con la finalidad de garantizar la protección y defensa de los derechos, salvaguardar el valor y reconocimiento de las marcas y evitar la confusión del consumidor. Esto ha permitido obtener numerosas declaratorias de notoriedad de las mismas por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio y les otorga una protección reforzada a varias de ellas, la cual se debe preservar.



### Ejecución impecable

Se implementaron diferentes iniciativas que buscan el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los clientes, tales como formación, sesiones de cocreación, programas de fidelización, modelos colaborativos, centros de experiencia, eventos, uso de materiales sostenibles y ejecución impecable en los puntos de venta.

De igual manera, se efectuó una asesoría integral al canal tradicional en Colombia, que permitió la renovación de los puntos de venta, la exhibición y el *merchandising* para mejorar la experiencia del consumidor, así como la administración y gestión de los clientes.

En las operaciones internacionales de Bon y POPS en República Dominicana y Centroamérica respectivamente, se logró consolidar una red de más de 450 heladerías con presencia en 8 países, de las cuales 80 fueron remodeladas para brindar una mejor experiencia al consumidor.



Grupo Nutresa ofrece a clientes y consumidores la mejor propuesta de valor.

### Modelo de Internacionalización

Este Modelo apunta a que al 2020 las ventas internacionales representen 45% del total de Grupo, para el 2016 esta cifra fue de USD 1.087 millones. En este sentido, se profundizó en el estudio del mercado de la región estratégica y en dar respuesta a sus necesidades. De igual manera, se puso en marcha el modelo de segmentación internacional en cada uno de los países, y se les clasificó como estratégicos, tácticos y de oportunidad, lo cual permitió asignar los recursos de una forma eficiente en la construcción de marca y distribución.



Heladería Bon en República Dominicana.



## Gestión de volatilidad de materias primas

Dada la relevancia que tienen las materias primas en la sostenibilidad del Grupo, la gestión se enfoca en su diversificación, el desarrollo de políticas de cobertura con niveles de riesgo definidos, administradas por un comité especializado, un equipo capacitado que se dedica al seguimiento y negociación de insumos, y la búsqueda permanente de

nuevas oportunidades y esquemas para el abastecimiento eficiente y competitivo de materias primas a nivel global.

Esto ha permitido minimizar el impacto del fortalecimiento del dólar y el incremento del precio de los *commodities*.

## Valor económico directo generado y distribuido

GRI 201-1 [ODS 2] [ODS 5] [ODS 7] [ODS 8] [ODS 9]

(millones de COP)	2013	2014	2015	2016
Ingresos por ventas netas	5.898.466	6.481.813	7.945.417	<b>8.676.640</b>
Ingresos por inversiones financieras	52.261	55.267	56.844	<b>61.527</b>
Ingresos por ventas de propiedad, planta y equipo	19.094	3.247	8.339	<b>917</b>
<b>Valor económico directo generado</b>	<b>5.969.821</b>	<b>6.540.327</b>	<b>8.010.600</b>	<b>8.739.084</b>
Gastos de funcionamiento	2.897.124	3.359.372	4.238.042	<b>4.460.544</b>
Salarios	480.120	579.353	768.070	<b>820.042</b>
Prestaciones	342.880	354.612	413.037	<b>431.774</b>
Dividendos a los accionistas	177.201	198.476	212.588	<b>229.582</b>
Pagos de intereses a los proveedores de crédito	80.206	127.374	180.660	<b>250.289</b>
Pagos al gobierno	213.971	206.170	290.548	<b>255.842</b>
Inversiones comunitarias	20.523	33.737	46.651	<b>55.273</b>
Beneficios	63.105	69.117	88.797	<b>98.387</b>
<b>Valor económico directo distribuido</b>	<b>4.275.130</b>	<b>4.928.211</b>	<b>6.238.392</b>	<b>6.601.733</b>
<b>Valor económico retenido</b>	<b>1.694.691</b>	<b>1.612.116</b>	<b>1.772.208</b>	<b>2.137.351</b>

# INNOVACIÓN EFECTIVA

## Propósito

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

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

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



Líderes de innovación Colcafé, Medellín.

## Riesgos y oportunidades GRI 103-1

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

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

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

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

## Perspectivas

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

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

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

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

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

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

## Casos de éxito y reconocimientos

GRI 103-3

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



Centro de Investigación y Desarrollo del Negocio Cárnicos, Medellín.

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



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

Punto de venta Evok en Medellín.

## Cultura

☆ 3.919  
Éxitos Innovadores

👤 362  
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 capital de riesgo para innovación radical.

204  
personas con exclusividad en I+D+i.



## Marco de acción

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



## CULTURA

- **Medición de capacidades de innovación:** se midieron 54 variables fundamentales para el desarrollo de capacidades y cultura de innovación. Se obtuvo un resultado de 3,57 sobre 5, identificando fortalezas y oportunidades de mejora para incorporar en la gestión de innovación.
- **Programas de cultura de innovación:**



**Éxitos Innovadores:** programa de participación para la formulación e implementación de ideas. Se lograron 3.919 Éxitos Innovadores, que equivalen a 0,22 por empleado.

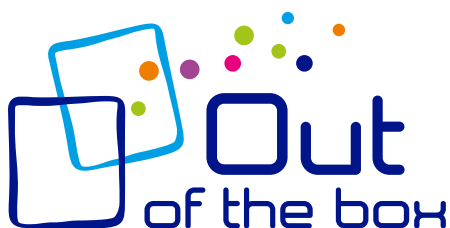


**Soluciones Innovadoras:** incentivo a la innovación mediante el lanzamiento de retos abiertos.

- » 8 retos lanzados, para un total de 47 desde el lanzamiento del programa.
- » 144 soluciones presentadas.
- » 909 participantes.
- » 36 colaboradores premiados.



Reconocimiento Soluciones Innovadoras, Compañía Nacional de Chocolates Rionegro.



**Out of the Box:** fondo de capital para proyectos de innovación radical. Se continuó con el desarrollo de cuatro proyectos anteriormente seleccionados y premiados, logrando el lanzamiento al mercado de uno de ellos con enfoque de innovación en producto y modelo de negocio.



Premiación Prácticas Ejemplares Grupo Nutresa, primer semestre.

Premiación Prácticas Ejemplares Grupo Nutresa, segundo semestre.

**Prácticas Ejemplares:** programa que reconoce experiencias de gestión y proyectos con resultados superiores y replicables en otros negocios y unidades del Grupo. Se premiaron cuatro prácticas ejemplares durante el 2016:

- » Neutralización de la huella de carbono de las marcas Livean y Zuko de Tresmontes Lucchetti.
- » Declaración de Carbono Neutralidad para la planta del Negocio Chocolates en Costa Rica.
- » Modelo de Cocreación Fiesta Canal Autoservicios de Comercial Nutresa.
- » Conocimiento superior cliente y consumidor a través de Sistemas de Información Geográfica (SIG) de Novaventa.



- **Promotores de innovación:** Grupo Nutresa cuenta con 362 colaboradores formados en herramientas de innovación, que apoyan diferentes procesos creativos en sus negocios.



Promotores de innovación Tresmontes Lucchetti, México.

Sesión de ideación con grupo de colaboradores del Negocio Cárnicos.



- **Premio de investigación:** en el 2016 tuvo lugar la sexta edición del Premio de Investigación Grupo Nutresa, el cual busca promover la cultura de investigación y su consolidación como proceso fundamental del modelo Imagix, así como continuar fortaleciendo el capital intelectual de la Organización. Se presentaron once proyectos de investigación que fueron evaluados por pares académicos y se premiaron los cuatro con más altos puntajes:

**Primer puesto:**

- » Modelo matemático para predecir el tiempo de vida útil de galletas utilizando un eficaz método dinámico para la obtención de isoterma de adsorción (Dynamic Dewpoint Isotherm –DDI–) del Negocio Galletas.

**Segundo puesto:**

- » Aplicación de fluidos supercríticos para la remoción de cadmio en cacao, una alternativa innovadora en la industria alimentaria del Negocio Chocolates.
- » Los clientes de harina Corona como materia de investigación del Negocio Galletas.

**Tercer puesto:**

- » Aproximación al modelo de la dureza de un producto cárnico procesado a partir de las fracciones proteicas de la carne del Negocio Cárnicos.

- **Nutresa Sostenible:** se llevó a cabo la tercera edición 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. En el evento se presentaron nueve éxitos, de los cuales tres fueron reconocidos por su alto impacto en sostenibilidad.



Entrega del reconocimiento Nutresa Sostenible al Negocio Galletas.





Colaboradores Compañía de Galletas Noel, Medellín.

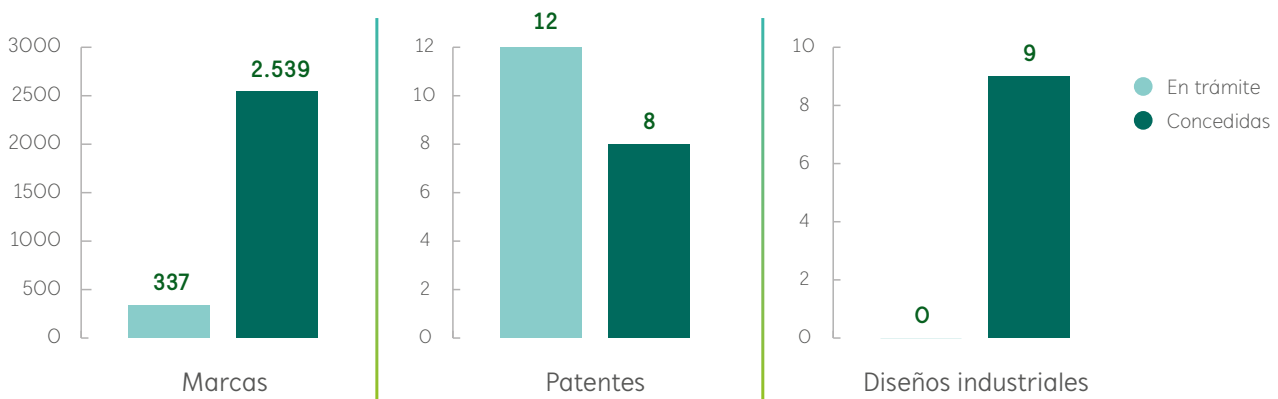
## PROCESOS

- **Prospectiva**

Es una herramienta estratégica que le permite a la Organización visualizar escenarios y ejes de crecimiento a largo plazo para gestionar sus planes estratégicos. En el último año se han concluido ocho ejercicios de prospectiva para los negocios de Chocolates, Helados, Cárnicos, Galletas, Pastas y Cafés, así como para Servicios Nutresa y las Redes Comerciales del Grupo (Comercial Nutresa, La Recetta y Novaventa). Se prepararon los escenarios apuesta y los entregables requeridos para su utilización en el proceso de priorización de planes y estrategias.

- **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 2.0.



- **Innovación abierta:**

En el 2016, Grupo Nutresa siguió con la consolidación del ecosistema de innovación y colaboración con actores externos, que aportaron conocimiento, método y recursos para la generación de nuevos productos y procesos. Se desarrollaron alrededor de 17 iniciativas con terceros (universidades, proveedores, clientes, entre otros).

- **Vigilancia tecnológica:**

Desde la Dirección de Vigilancia Tecnológica se formaron 48 nuevos vigías en habilidades de captura, identificación, interpretación y análisis de señales y tendencias del entorno. Así mismo, se apoyaron los ejercicios de prospectiva de los negocios de Cafés, Pastas, Chocolates, las comercializadoras, Servicios Nutresa y Tresmontes Lucchetti, y se participó en los ejercicios de levantamiento de tendencias y de análisis de escenarios.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En el 2016 se consolidaron las herramientas que impulsan la incorporación, transferencia y conservación del conocimiento en los diferentes negocios, tales como Aprendiendo con el experto, Lecciones aprendidas, Transferencia de buenas prácticas, Tertulias, eventos generadores de conocimiento, mapas de conocimiento, entre otras. Igualmente, se soportó la gestión de las comunidades de sinergia y su evolución, a través del seguimiento y presentación en los diferentes encuentros realizados durante el año. Finalmente, se fortaleció la cultura de la gestión del conocimiento por medio de los diferentes eventos y el uso de herramientas tecnológicas como Campus Nutresa, desde donde se han creado diferentes comunidades alrededor de diversos temas de interés.



Evento Anual de Comunidades de Sinergia, inspirado en la filosofía UBUNTU: yo soy porque nosotros somos.

- **Encuentro de comunidades de sinergia:** evento anual que busca conectar a las comunidades de sinergia con su esencia y su origen, y en el que se les recuerdan los objetivos para los cuales fueron creadas. Es un encuentro de integración para presentar resultados y retos del año siguiente, así como un espacio que invita a la reflexión y la conversación.

## MARCO DE ACCIÓN

- **Implementación de la estrategia de innovación**

Durante el 2016 se continuó con la implementación de la estrategia de innovación y se aprobó el modelo Imagix 2.0, definido a partir de las brechas identificadas en la medición de innovación. Este articula de forma integral las capacidades para una innovación sostenible a largo plazo, fortalece los programas actuales y apunta a una estrategia de portafolio y gestión del ecosistema de innovación.

- **Innovación en el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones**

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

## RECURSOS

La Organización destina recursos económicos y capital humano para impulsar la innovación. La inversión en I+D+i del año fue de COP 35.925 millones, equivalente al 0,5% de las ventas, y está apoyada por 204 colaboradores con exclusividad en innovación.



# INNOVACIONES DE PRODUCTO GRUPO NUTRESA



## Cárnicos



### Practicarne

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



### Pasabocas Zenú

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

### Ensalada Rusa

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



### Pollo con antipasto

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



### Cerveceros Ranchera

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



### Empaque resellable Ranchera

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

### Salchicha de pollo Pietrán

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





## Galletas



### TOSH snacks multigrano y maíz orgánico

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

### Ducales Provocación

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





## Chocolates

### Jumbo ediciones limitadas

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



### Barra de cereal yogurt griego

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

### Chocolista crocante

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



### Snacks Granuts

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

### Winter's todo en uno

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





TMLUC

## Tresmontes Lucchetti

### Pasta integral

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



### Luchettini

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



### Café Gold Premier instantáneo granulado

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

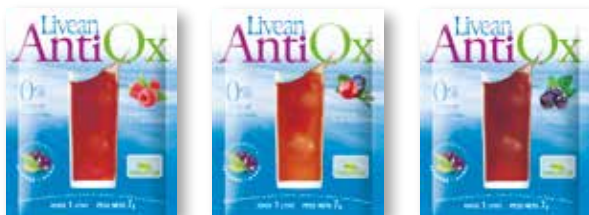


### Livean Aqua

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

### Livean AntiOx

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



### Cocoa Raff

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



## Cafés



### Cápsulas Express Nutresa

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







## Alimentos al consumidor



### Festival de Malteadas

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



### Sándwich de Pollo Parrillero

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



## Helados



### Bocatto Jumbo

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



### Paleta 3 Beneficios

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



### Paleta Chocolisto

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



### Café y té frappé de POPS

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

### Country Hill Néctar de mandarina

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



### Pastel de cumpleaños

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





## Pastas

### Gluten free

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



### Spaghetti sabor chorizo

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

# FOMENTAR UNA VIDA SALUDABLE

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



**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**







# NUTRICIÓN Y VIDA SALUDABLE Y MERCADEO RESPONSABLE

## Propósito

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

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

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

## Riesgos y oportunidades GRI 103-1

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

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

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

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



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

## Perspectivas

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

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

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

## Casos de éxito y reconocimientos GRI 103-3

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



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

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








## Progreso 2016 GRI 103-3

Grupo Nutresa, consciente de que la obesidad es la mayor problemática de salud pública, define como prioridad estratégica fomentar una vida saludable y toma como referencia las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud, en especial el documento guía sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud y sus posteriores lineamientos sobre mercadeo de alimentos. Lo anterior le posibilita definir su política de nutrición y diseñar estrategias que permitan impactar y contribuir a la solución.

La implementación de esta política ha permitido obtener resultados importantes, como lograr 2.945 productos que cumplen el estándar de perfil nutricional Nutresa, 3.432 productos con rotulado de panel frontal para facilitar al consumidor el entendimiento de la información nutricional del producto, cuatro empresas del Grupo certificadas como Organizaciones Saludables y tres años de la campaña "Disfruta una Vida Saludable".

**GRI FP6, GRI FP7 [ODS 2]**

## Principales avances en asuntos relacionados con la salud GRI 416-1

	Derivados cárnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformulación de 19 referencias para cumplir con el perfil nutricional Nutresa, logrando un ajuste del 41,8% del portafolio de la línea base.</li> <li>31 referencias reducidas en sodio y 20 en nitrito de sodio. El consumo de sal fue reducido en 4% y el de nitrito de sodio en 8,5%, en comparación con el 2015.</li> </ul>
	Pastas saborizadas y especialidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformulación de las salsas de queso en polvo que hacen parte del producto, cambiando el colorante amarillo # 5 (tartrazina) por uno natural.</li> </ul>
	Galletería de sal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de sodio.</li> <li>Reducción de azúcar.</li> <li>Sustitución de grasa para disminuir los ácidos grasos saturados en la marca TOSH.</li> </ul>
	Galletería dulce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de sodio.</li> <li>Sustitución de grasa para disminuir los ácidos grasos saturados en la marca TOSH.</li> <li>Reducción de azúcar.</li> </ul>
	Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Winter's Todo en uno: bebida con leche y azúcar incluida, lista para preparar, cumple con el perfil nutricional y es ideal para el desayuno por su contenido de leche.</li> <li>Chocolisto Crocante: mezcla en polvo a base de malta y cacao con vitaminas y minerales.</li> </ul>
	Cereales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de sodio en el cereal TOSH de manzana.</li> <li>Reducción de azúcar en los cereales TOSH.</li> </ul>
	Barra de cereal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barra de cereal TOSH con Yogurt Griego, con aporte proteico.</li> </ul>
	Nueces y sus mezclas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de sodio en los pasabocas La Especial.</li> </ul>
	Mezclas instantáneas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformulación de dos referencias de <i>cappuccino vending</i> en términos de reducción de azúcar, cumpliendo con el perfil nutricional Nutresa.</li> </ul>
	Helados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustitución de colorantes artificiales por naturales, introducción de nuevos Sku's con colorantes naturales en Helados Bon.</li> <li>Lanzamiento de dos nuevos sabores para el portafolio de POPS Light, con menos grasas saturadas y reducidos en azúcares.</li> <li>Disminución del porcentaje de azúcar en ocho Sku's.</li> <li>Sustitución de colorantes artificiales por naturales en el 100% del portafolio de Meals.</li> <li>Desarrollo de un helado con cultivos lácticos probióticos y el calcio de un vaso de leche, además, un vaso de helado con vitaminas A, B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub> y D.</li> </ul>
	Bebidas de fruta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del néctar de mandarina con 50% de fruta y sin adición de azúcar.</li> </ul>
	Helados de agua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de un helado de agua con menor contenido de azúcar y adición de vitamina C, hierro y zinc, y una paleta con 40% de mezcla de fruta.</li> </ul>
	Todas las categorías	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventario de las referencias de las categorías para identificar el cumplimiento del perfil nutricional Nutresa.</li> <li>Lanzamiento de productos que cumplen con el perfil nutricional Nutresa.</li> <li>Reducción de sodio y azúcar en productos de algunas categorías, aumentando el cumplimiento del perfil nutricional Nutresa.</li> </ul>

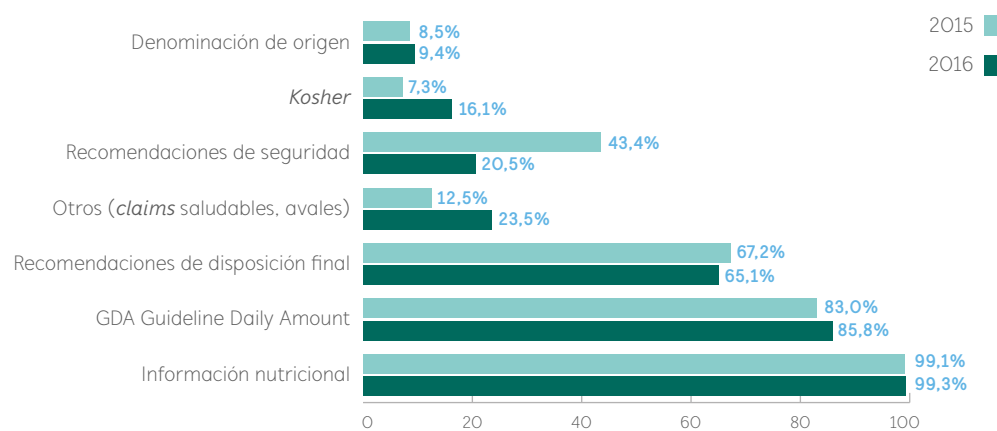


Campaña Disfruta una vida saludable, Ciudad Gimnasio.

### Casos de incumplimiento de las normativas y los códigos voluntarios relativos al etiquetado y las comunicaciones de mercadotecnia GRI 417-2, GRI 417-3 [ODS 16]

	2014		2015		2016	
	Etiquetado	Comunicación	Etiquetado	Comunicación	Etiquetado	Comunicación
Número de multas	0	0	1	0	0	0
Número de amonestaciones	0	0	0	1	0	0
Número de incumplimientos de códigos voluntarios	9	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Productos con información relativa a atributos en sostenibilidad en el etiquetado GRI 417-1 [ODS 12]







Lanzamiento del programa Espacio Saludable, Tresmontes Lucchetti, México.

Grupo Nutresa continúa con el desarrollo de estrategias de estilos de vida saludable en la población infantil y para ello fortalece su programa "Espacio Saludable", diseñado con el INTA e implementado en Chile y México. El programa ya cuenta con seis sedes e instituciones educativas, cumpliendo así con mínimo dos indicadores de la estrategia de Estilos de Vida Saludable en México y 24 en Chile. Adicionalmente, se desarrolla un piloto en Colombia a través de una alianza público-privada con el Ministerio de Educación, el Programa Mundial de Alimentos y Unicef que busca probar este modelo para beneficio de 20 entidades educativas, con miras a generar definiciones de política pública.

Es indispensable reconocer la doble carga, obesidad y desnutrición, que se presenta en la región estratégica de Grupo Nutresa. Durante el año se fortaleció el perfil nutricional de productos de gran aceptación por el público infantil para que a través de ellos se contribuya a resolver algunas carencias nutricionales. Ejemplos de esta estrategia son los helados Heladino y la paleta Tres Beneficios a los que se les adicionaron nutrientes importantes como calcio, hierro, zinc y vitamina C. También es motivo de preocupación la atención de grupos poblacionales con restricciones alimentarias, como el caso de personas intolerantes o alérgicas al gluten, para las que la Organización desarrolló una pasta y unos *snacks* libres de gluten.



En la estrategia "Disfruta una Vida Saludable" se destaca en el 2016, el desarrollo de la campaña "Ciudad Gimnasio" que propone a las personas usar la ciudad como una opción para ejercitarse cada día, especialmente a través de su mobiliario. La iniciativa busca desmitificar el hecho de que para ejercitarse se necesita de un lugar especial, de un entrenamiento con expertos, de horarios específicos, de una gran inversión, entre otros obstáculos que terminan alejando a los ciudadanos del ejercicio. El mensaje central de la campaña gira alrededor de la premisa de que 20 minutos de movimiento al día pueden transformar la vida. El llamado inicial fue a comenzar con pequeñas rutinas y a sacar provecho de cada paso para ejercitarse y acelerar el corazón.

La estrategia de promoción de estilos de vida saludable tiene igualmente un gran compromiso con todos los colaboradores de Grupo Nutresa y por esto se ha adoptado el modelo de Organizaciones Saludables, el cual avanza positivamente en

su implementación. Para mayor detalle ver capítulo *Calidad de vida*.

Con relación al rotulado de panel frontal de los empaques, incluso teniendo una política de autorregulación, se prioriza el cumplimiento de las reglamentaciones de los diferentes países, tales como semáforos o mensajes de advertencia. Por eso, en los mercados en donde han sido establecidas, no se aplica la autorregulación para no generar confusión en el consumidor.

Grupo Nutresa está retado a presentar ofertas de productos sostenibles y saludables para las diferentes ocasiones de consumo, es así como desde la investigación y el desarrollo ofrece alternativas saludables a sus consumidores y enfatiza la educación como pilar fundamental para establecer hábitos de estilo de vida que permitan revertir la tendencia de la obesidad.



Campaña Disfruta una Vida Saludable, Ciudad Gimnasio.

# SEGURIDAD DE LOS ALIMENTOS

## Propósito

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

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

## Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

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

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

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

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

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



Colaborador Alimentos Cárnicos, Barranquilla.

## Perspectivas

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

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

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

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



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



Colaborador del área de hornos, Compañía de Galletas Noel, Medellín.

## Progreso 2016 **GRI 103-3**

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 brindan al consumidor confianza sobre lo que compra e ingiere. Por eso, el propósito de los sistemas integrados de gestión y las certificaciones es orientar y fortalecer el desempeño de los procesos para asegurar la calidad e inocuidad de los productos y la mejora continua.

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

Actualmente, Grupo Nutresa tiene vigentes 176 certificaciones asociadas a los sistemas de calidad, inocuidad, riesgos, buenas prácticas agrícolas, seguridad comercial, ambiental, empresas familiarmente responsables, equipares y organizaciones saludables. En el 2016, 79,3% de la producción se elaboró en plantas que tienen certificaciones en es-

tándares de sistemas de gestión de seguridad de los alimentos, entre ellos los estándares aprobados por el GFSI (Global Food Safety Initiative). **GRI FP5**

Dando cumplimiento a la política de Organismos Genéticamente Modificados –OGM–, de manera constante se les solicita a los proveedores cuyos insumos sean considerados OGM o producidos a partir de estos, una declaración y un análisis que demuestren su presencia o ausencia, para dar cumplimiento a la legislación de países productores y destino.

Se continúa gestionando el riesgo de presencia de posibles contaminantes y alérgenos en alimentos a través del uso de fichas técnicas, que facilitan el control y la verificación del cumplimiento de los insumos por parte de las plantas productoras.

Se desarrollaron competencias en programas de calidad e inocuidad a proveedores de materias primas y material de empaque que habían presentado oportunidades de mejora durante las auditorías en sitio. En total participaron 67 personas en los módulos de plan maestro de limpieza, manejo integrado de plagas y manejo de sustancias químicas.

Se profundizó en el análisis de riesgos asociados a una posible afectación a la salud del consumidor para insumos directos en las operaciones de Costa Rica y Chile.





Colaborador de Industrias Aliadas revisando la calidad del café.

**Incumplimiento relativo a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad GRI 416-2 [ODS 16]**

	2014	2015	2016
Número de multas	3	1	0
Número de amonestaciones	3	1	1
Número de incumplimientos de códigos voluntarios sobre productos y servicios	12	4	4
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>5</b>



# GESTIONAR RESPONSABLEMENTE LA CADENA DE VALOR

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



UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS



# DESARROLLO DE NUESTRA GENTE

## Propósito

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

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

## Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

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

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



Colaboradores Servicios Nutresa, Medellín.

## Perspectivas

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

**Indicador: número de participantes**

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

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

**Indicador: talento calificado vs. roles claves**

**Meta: 100% del talento identificado**

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

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

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

**Indicador: Organizational Health Index (OHI)**

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



## Casos de éxito y reconocimientos

GRI 103-3

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

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

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



Colaboradores Pozuelo, Costa Rica.

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

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



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



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

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



Academia Nutresa Nuestra para Ayudantes de Venta, Comercial Nutresa.




## Progreso 2016 GRI 103-3

En el 2016 se interiorizaron los Talentos del Ser Nutresa en todos los colaboradores: Pensamiento sin fronteras, Visión sostenible, Inspiración al logro, Pasión por el cliente, consumidor y comprador, Sentido colectivo, Innovación y gestión del cambio, y Desarrollo de sí mismo y de otros. El propósito era lograr la comprensión y recordación de los comportamientos asociados a dichos talentos e incorporarlos al Modelo de Gestión del Desarrollo, el cual responde a la gestión integral del colaborador dando la misma importancia tanto

al cumplimiento de indicadores de negocio como al nivel de madurez de los talentos. Además, este modelo fue implementado en *Success Factors*, plataforma de información que soporta la gestión del talento humano. Para este año se realizaron 14.773 evaluaciones de gestión del desempeño. Este sistema tiene el propósito de asegurar la contribución de los colaboradores al desempeño y la productividad de la Organización.



## Evaluaciones regulares del desempeño GRI 404-3 [ODS 5] [ODS 8]

	2015*	2016
 <b>PORCENTAJE DE HOMBRES</b> que reciben regularmente evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional	52,3	<b>58,6</b>
 <b>PORCENTAJE DE MUJERES</b> que reciben regularmente evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional	33,1	<b>42,6</b>
 <b>PORCENTAJE DE EMPLEADOS</b> que reciben regularmente evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional	45,2	<b>52,8</b>

\*Se recalcularon los datos del 2015 para tener comparabilidad.

Las estrategias para formar y desarrollar los Talentos del Ser Nutresa se definieron dentro del ámbito de las Escuelas para Líderes, Colaboradores, Clientes y Aliados Estratégicos, en ellas se desarrollaron los siguientes módulos: Construcción de acuerdos, Gestión integral de contratistas, Diversidad e inclusión, Entorno de

negocios, Gestión del conocimiento, Protección a la libre competencia, Modelo de servicios indirectos, Relaciones laborales, *Pricing* al consumidor, *Marketing* digital, Conversaciones para la productividad, Derechos Humanos y Empresa Familiarmente Responsable –efr–, con una participación de 3.223 personas, una dedicación de 230 horas de formación y una satisfacción de 4,55.

## Programas de gestión de habilidades y formación GRI 404-2 [ODS 8]

Nombre del programa	Negocio	Objetivo
Prejubilo	Cafés	Facilitar procesos reflexivos y formativos que preparen al colaborador para enfrentar los cambios que implica esta nueva etapa y lograr así la adaptación al cambio y su pleno disfrute.
Programa Adultez Plena	Cárnicos	Preparar a las personas próximas a la jubilación para su retiro con dos años de antelación, brindándoles herramientas para sentirse bien en su nuevo estilo de vida.
Jubilados	Helados	Comprender el proceso de la transición hacia la jubilación y anticipar acciones para que sea una nueva etapa exitosa, asegurando la contribución personal y la satisfacción desde el nuevo estatus.
Mentoría de preparación para el retiro	Galletas	Acompañamiento integral que permite un adecuado proceso de desvinculación laboral.
Jubilados	Galletas	Identificar pautas y estrategias que contribuyan al proceso de adaptación al cambio en la etapa de jubilación, de acuerdo con las expectativas, intereses, necesidades y motivaciones personales.
Competencias comerciales	Helados	Facilitar herramientas para que los colaboradores aprendan sobre temas de rentabilidad, negociación, servicio y comunicación.
Certificación por competencias laborales	Galletas	Certificar por competencias al personal operativo en tres normas aplicables.
Excel 2010 - Nivel II	Helados	Brindar herramientas que faciliten las tareas y optimicen tiempos de ejecución.
Buenas prácticas de manipulación (BPM)	Alimentos al consumidor	Promover y desarrollar las competencias laborales de los Manipuladores de Alimentos, garantizando que estos apliquen y multipliquen los conocimientos, habilidades y destrezas.
English Lab	Servicios Nutresa	Alcanzar los niveles del Marco Común Europeo, desarrollando en los colaboradores la habilidad de interacción con personas de otras partes del mundo donde Grupo Nutresa tiene presencia.

El fortalecimiento de prácticas y escenarios de desarrollo y formación de profesionales se realizó mediante 129 pasantías de colaboradores para las diferentes compañías y procesos organizacionales en el ámbito nacional e internacional, 438 promociones y la publicación de 5.265 convocatorias para cubrir vacantes. Además, 35.675 personas asistieron a programas de formación externa con una inversión de COP 8.935 millones.



Colaboradores Meals de Colombia, Bogotá.

### Formación de colaboradores GRI 404-1

		DIRECCIÓN		CONFIANZA		PERSONAL OPERATIVO		TOTAL
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
 Número de personas	Formación y entrenamiento	114	27	7.058	4.491	14.280	9.705	<b>35.675</b>
	Salud y Seguridad Ocupacional	25	11	3.934	2.323	7.611	2.536	<b>16.440</b>
	Educación superior	2	1	0	0	109	25	<b>137</b>
 Número de horas	Formación, entrenamiento y educación superior	3.049	1.372	237.090	159.631	256.552	83.904	<b>741.598</b>
	Salud y Seguridad Ocupacional	116	65	37.139	15.131	86.156	14.671	<b>153.278</b>
 Inversión (millones de COP)	Formación y entrenamiento	359	308	3.046	2.326	2.235	661	<b>8.935</b>
	Salud y Seguridad Ocupacional	10	11	167	74	465	86	<b>813</b>
	Educación superior	6	0	330	105	175	17	<b>633</b>

Se consolidó la presencia de Grupo Nutresa como empleador en redes sociales, logrando 40.868 interacciones y 1% de candidatos provenientes de Facebook, Twitter y LinkedIn, evidenciando una alta capacidad de atracción del

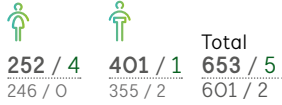
talento de manera directa y un alto posicionamiento de la marca empleador, abriendo, además, posibilidades de empleo en las regiones donde opera y dando oportunidad al talento global de participar en los procesos de selección para ocupar las vacantes.



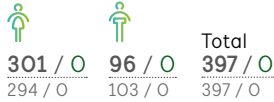
## Distribución geográfica de empleados directos por países y género GRI 102-8

Empleados 2016 / aprendices y/o estudiantes en práctica 2016  
Empleados 2015 / aprendices y/o estudiantes en práctica 2015

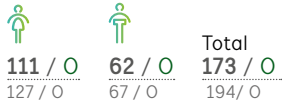
### Estados Unidos 2,3%



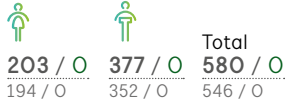
### Guatemala 1,4%



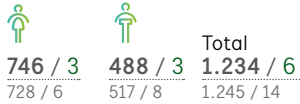
### Ecuador 0,6%



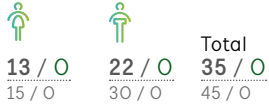
### Panamá 2,0%



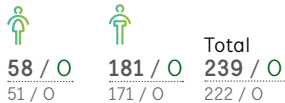
### México 4,3%



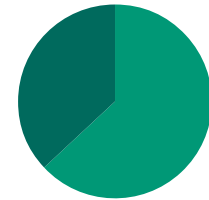
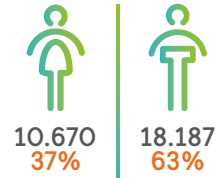
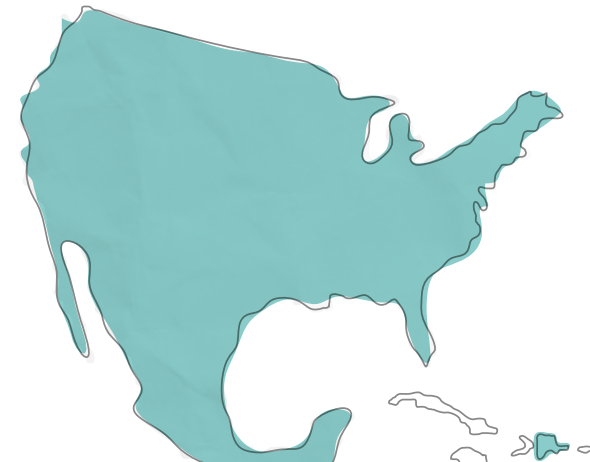
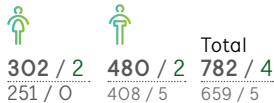
### El Salvador 0,1%



### República Dominicana 0,8%



### Perú 2,7%

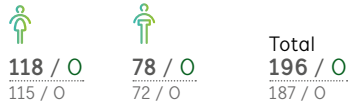


Total vinculados 2016  
**28.857**

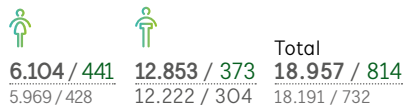
### Chile 6,7%



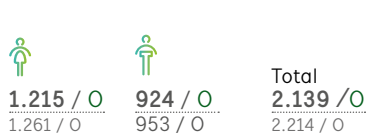
### Nicaragua 0,7%



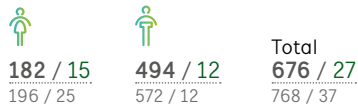
### Colombia 68,5%



### Costa Rica 7,4%

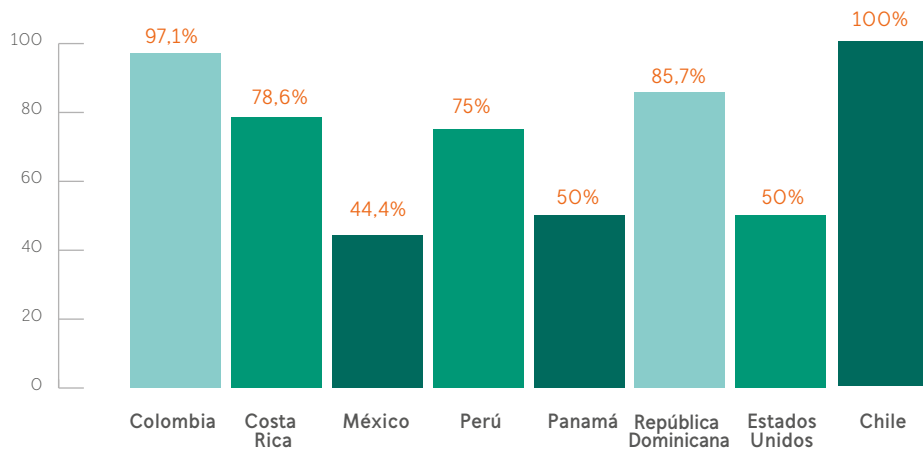


### Venezuela 2,4%



Totales 2016  
**27.972 / 885**  
Totales 2015  
27.586 / 815

### Altos directivos procedentes de la comunidad local GRI 202-2



La Organización continúa ubicándose en un nivel de excelencia en la gestión del clima organizacional, obteniendo un resultado consolidado de 83,4% frente a una meta de 83,2%. Las variables más sobresalientes fueron: Claridad organizacional, Trabajo en equipo, Estabilidad, Trato interpersonal, Disponibilidad de recursos y Respeto.

Grupo Nutresa fue reconocida en Colombia por Merco Talento 2016 como la mejor empresa para trabajar en el sector de alimentos, mientras que en Chile Tresmontes Lucchetti se ubicó dentro del *ranking* de las mejores empresas para trabajar del sector, según la versión local del mismo estudio.

Lo anterior sustenta indicadores saludables de rotación del personal, el cual cerró en 17,4% en el 2016 para las operaciones productivas. A esto se le suman otras estrategias de retención del talento como las prácticas de movilidad de profesionales en asignación de proyectos, pasantías, participación en convocatorias internas para cubrir vacantes, formación para la empleabilidad, y una política salarial que asegura la competitividad y equidad. A lo anterior se le suma un sistema técnico de valoración



Equipo comercial de Novaventa, Medellín.

salarial que está determinado por la dimensión de la contribución de las personas en los cargos y en el que el género no se considera como criterio para la asignación salarial.

### Contrataciones e índice de rotación GRI 401-1 [ODS 8]

	Operaciones de producción	Distribución y comercialización	Alimentos al consumidor
Empleados nuevos	4.063	775	4.451
Índice de rotación	17,4%	11,1%	63,4%



Colaboradores de Colcafé disfrutando de un café.

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

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

Todo lo anterior apunta a la consolidación del capital humano como uno de los diferenciadores del modelo de negocio de Grupo Nutresa.

# CALIDAD DE VIDA

## Propósito

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

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





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

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

Colaboradores de Pastas Doria disfrutando de una jornada de recreación.

## Perspectivas

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

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

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



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

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

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

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



## Casos de éxito y reconocimientos

### GRI 103-3

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

Día de la Familia, Compañía de Galletas Noel.



## Progreso 2016 **GRI 103-3**

Se adelantaron las siguientes acciones para abordar este asunto material:

### • Gestión de la seguridad y salud en el trabajo:

en el 2016 se diagnosticó el nivel de madurez de cuatro empresas en su gestión de seguridad y salud en el trabajo. Los hallazgos más significativos están orientados a promover un estilo de liderazgo influyente, generar transformaciones de comportamiento en situaciones reales de trabajo y definir indicadores para hacer un seguimiento más proactivo a procesos y programas, retos que serán gestionados en alianza con la administradora de riesgos laborales, la cual suministrará los profesionales para el desarrollo de capacidades en la gestión de cada uno de los temas identificados. Este plan de acción será administrado en conjunto con los comités paritarios de seguridad y salud en el trabajo, brigadas de emergencias y de salud, coordinadores de emergencias, y líderes cero accidentes, cuya labor será monitoreada por los comités táctico y estratégico de derechos humanos de Grupo Nutresa. **GRI 403-4**

Los comités prosalud, paritarios de salud y estratégico de derechos humanos cuentan con la participación de representantes de todos los colaboradores de las compañías (líderes de pactos colectivos y sindicatos). Desde estos comités se reporta la gestión sobre este asunto, se recibe retroalimentación y se definen estrategias de trabajo. **GRI 403-1**

### Trabajadores que están representados en comités de seguridad y salud **GRI 403-1**

	Número de integrantes	Valor de la inversión (COP millones)
COPASST	414	375
Gestión cero accidentes	23.690	13.858
Brigadas	1.955	2.006
Gestión salud	23.690	5.194
Comité de convivencia	153	13



Brigada de Emergencias de Compañía Nacional de Chocolates, fábrica Rionegro.

Los índices de accidentalidad muestran un mejoramiento significativo en los últimos cinco años, pasando de 3,45 en el 2012 a 2,11 en el 2016, al igual que la tasa de tiempo perdido por lesiones (LTIFR, por su sigla en inglés), que se redujo en un 36,1% frente al 2012. Este progreso también se evidencia en la gestión de la accidentalidad por parte de contratistas, quienes acompañados de las diferentes compañías han incorporado modelos efectivos basados en el de la Organización.

### Salud y seguridad en el trabajo **GRI 403-2** [ODS 1] [ODS 8]

	2014	2015		2016	
	Vinculados	Vinculados	Contratistas	Vinculados	Contratistas
Tasa de accidentalidad: número de accidentes por total de empleados	2,62	2,42	5,06	2,11	4,44
LTIFR: número de lesiones con tiempo perdido por cada millón de horas trabajadas	10,97	10,23	21,35	9,31	18,82
LDR: tasa de días perdidos	33,29	30,30	38,29	28,29	31,98
AR: tasa de absentismo	553,93	573,58	391,46	575,35	106,16
OIFR: número de casos de enfermedad laboral por cada millón de horas trabajadas	1,15	1,37	0,94	1,55	0,16

• **Actualización de la matriz de caracterización de oficios en las compañías de Grupo Nutresa en Colombia:**

se identificaron cinco oficios de alto riesgo (*picking*, paletizado manual, empaque, carga y descarga, y estibado) y se definieron aproximadamente 73 proyectos de automatización para la prevención y gestión de los riesgos, los cuales serán desarrollados en el 2017 buscando disminuir el número de enfermedades laborales y mejorar las condiciones de salud en las personas con restricciones que desempeñan estos oficios. **GRI 403-2 [ODS 1] [ODS 8]**

• **Construcción del modelo de gestión de contratistas en seguridad y salud en el trabajo**, enfocado en políticas, normatividad, metodología de identificación de riesgos y programas para el cierre de brechas. En el 2016 se homologó la fórmula para el cálculo de la tasa de accidentalidad de terceros, y con base en esta se logró un resultado de 4,44. Para el 2017 se tiene una meta establecida de 4,40.

• **Auditorías en sostenibilidad a proveedores:**

30 empresas fueron auditadas con resultados satisfactorios en la gestión de seguridad y salud en el trabajo, y con oportunidades en aspectos como contar con un equipo humano especializado en la materia y obtener las certificaciones en el sistema de seguridad y salud en el trabajo. En el 2017 se hará seguimiento a los planes de cierre de brechas, con la expectativa de que estos se reflejen en el mejoramiento de los indicadores, la salud y la calidad de vida de sus colaboradores.

**Accidentalidad contratistas**

Real 2016: **4,4** • Meta 2016: **4,87**

**Meta 2020: 3,73**



Colaboradores Novaventa, Regional Barranquilla.

• **Certificación en Empresa Familiarmente Responsable, Organizaciones Saludables y OHSAS 18001:**

en total, siete compañías se han certificado en Empresa Familiarmente Responsable, cuatro en Organizaciones Saludables y nueve en OHSAS 18001. Para el 2017 la meta es la siguiente:

efr **1 empresa**

Organizaciones Saludables **5 empresas**

OHSAS **8 empresas**

• **Consolidación de estrategias de segmentación de auxilios y beneficios a colaboradores:**

se evolucionó en la segmentación de los públicos internos logrando una mayor pertinencia en la asignación de auxilios, beneficios y medidas de conciliación, además de una mayor efectividad en el impacto de la satisfacción de los colaboradores.

• **Promoción de modalidades flexibles de trabajo:**

Grupo Nutresa ha venido incorporando prácticas de horario flexible y teletrabajo que han aumentado la productividad y satisfacción de los colaboradores. En el 2016 el número de teletrabajadores ascendió a 343. Se aspira a incrementar este indicador en un 10% para el 2017.



# ABASTECIMIENTO RESPONSABLE

## Propósito

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

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

## Riesgos y oportunidades

### GRI 103-1

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

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



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

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



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

## Perspectivas

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

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

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

## Casos de éxito y reconocimientos

GRI 103-3

### Otorgan certificación LEED en Gestión Cargo

El nuevo centro de distribución de Gestión Cargo recibió la certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental), por el cumplimiento de prácticas mundiales de construcción sostenible. Como resultado, se logró en la operación una reducción en energía de 165.000 kWh/año y en agua de 52 m<sup>3</sup>/año.



Centro de Distribución Gestión Cargo, Cartagena.

### Constitución Federación Nacional de Ajonjolí

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

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



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

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

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



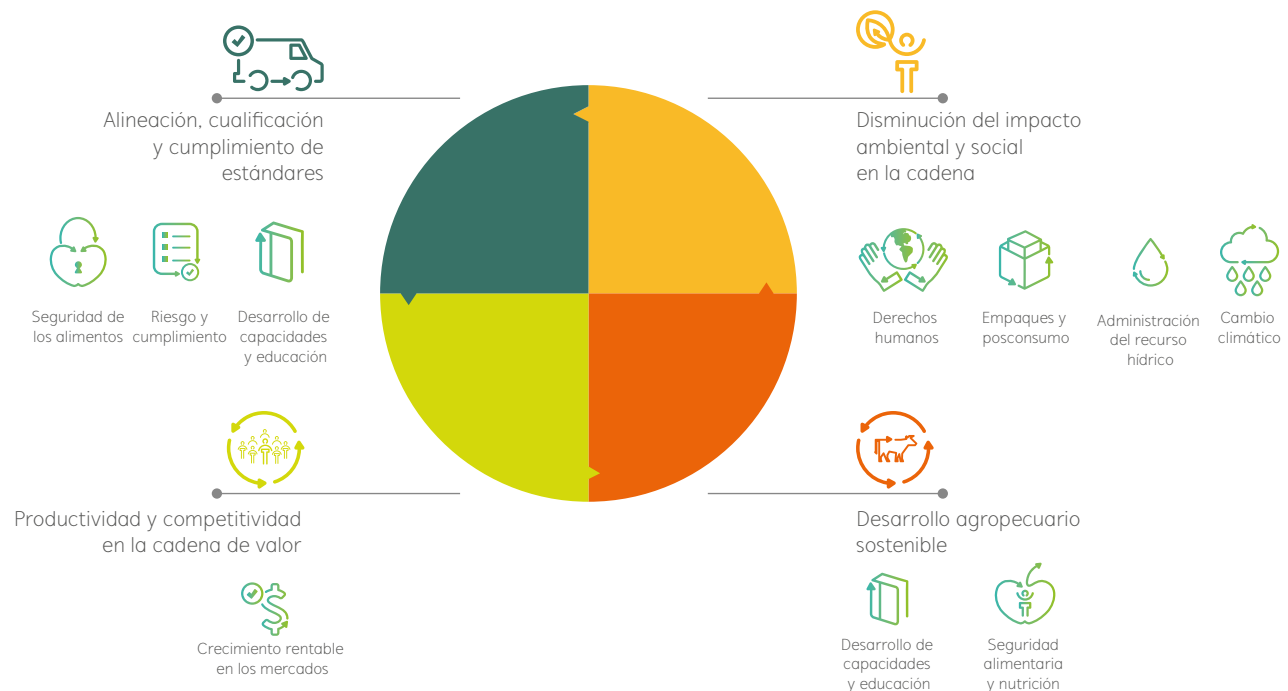
El listado completo de ganadores se encuentra disponible en la página:



## Progreso 2016 GRI 103-3

### Modelo de abastecimiento responsable

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



### Alineación, cualificación y cumplimiento de estándares

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

#### Programa Escuela de Proveedores

A través de este programa, Compañía de Galletas Pozuelo formó a 30 proveedores durante el 2016 en manejo integrado de plagas, seguridad comercial y en los servicios del portal de proveedores. Esta misma iniciativa se desarrolló en Colombia en conjunto con la Fundación Nutresa para apoyar a pequeñas y medianas empresas en asuntos como plan maestro de limpieza, manejo integrado de plagas y de sustancias químicas. Al programa asistieron un total de 67 personas.

### Cualificación y aumento de competencias

Durante el 2016 se formaron a 1.193 proveedores de materias primas, material de empaque, servicios e indirectos con el fin de aumentar competencias en sistemas integrados de gestión, OGM –Organismos Genéticamente Modificados–, sostenibilidad, seguridad y salud en el trabajo, gestión humana, diversidad e inclusión, derechos humanos, cumplimiento legal, entre otros. A las formaciones asistieron 7.252 personas y para ellas se invirtieron cerca de 2.104 horas.



Fundación  
**nutresa**



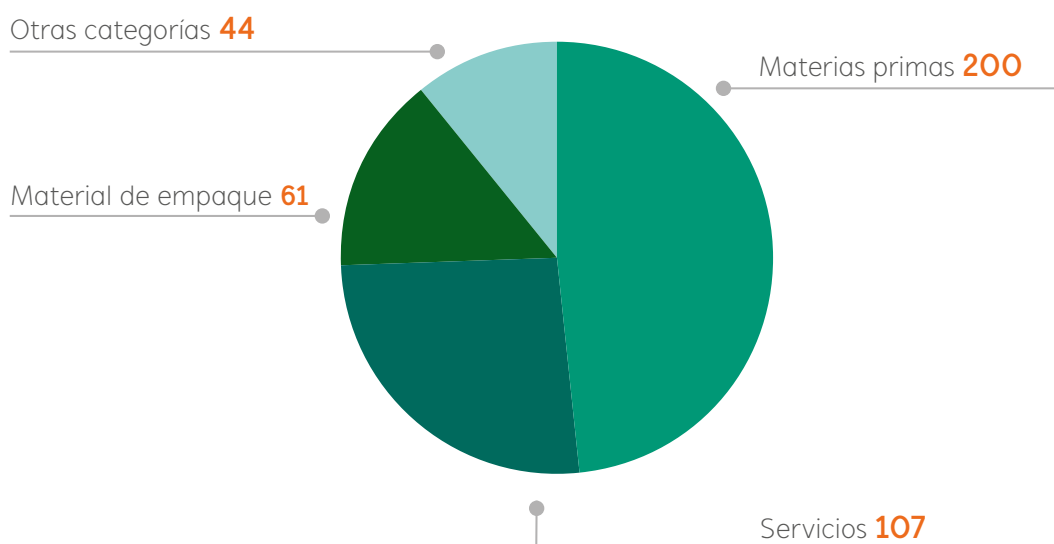


## Desarrollo de proveedores ANDI – CTA

En el marco del programa de desarrollo de proveedores para empresas afiliadas a la ANDI, durante el 2016 se inició un trabajo con cuatro proveedores para la identificación de oportunidades en pro del fortalecimiento de la competitividad y la sostenibilidad de la cadena de valor, que incluyó la implementación de proyectos de mejoramiento a través del Decálogo para el Desarrollo de Proveedores, metodología presentada por el CTA –Centro de Tecnología de Antioquia–, entidad que conduce el programa.

## Evaluación y auditoría a proveedores

Se realizaron 412 auditorías a proveedores y contratistas buscando asegurar el cumplimiento, el cierre de brechas y el aumento de competencias en sistemas integrados de gestión, y asuntos comerciales, logísticos y de gestión humana, bajo los estándares definidos por la Organización. Del total de las evaluaciones, 30 corresponden a un nuevo programa de auditorías en sostenibilidad realizadas por el Icontec como organismo independiente, en las que se evalúan, entre otros, temas relacionados con derechos humanos y prácticas laborales.



## Nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales y sociales GRI 308-1, GRI 414-1 [ODS 5] [ODS 8] [ODS 16]

En función de criterios	Ambientales	Sociales
Colombia	10%	4%
Chile	0%	0%
Costa Rica	100%	50%

### Criterios evaluados

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

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

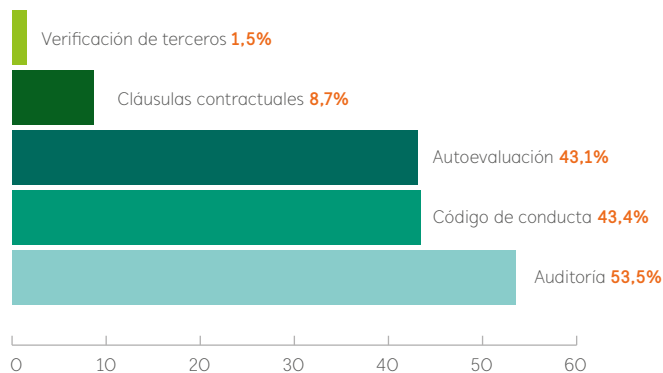
### Impactos ambientales y sociales negativos en la cadena de suministro y acciones emprendidas GRI 308-2, GRI 414-2

En función de criterios	Ambientales			Sociales		
	Colombia	Chile	Costa Rica	Colombia	Chile	Costa Rica
Número de proveedores cuyo impacto se ha evaluado.	139	15	2	93	15	3
Número de proveedores con impactos negativos significativos reales.	9	7	0	3	4	0
Porcentaje de proveedores con impactos negativos con los cuales se han acordado mejoras después de la evaluación.	88,9	0	NA	100	0	NA
Porcentaje de proveedores con impactos negativos significativos reales y potenciales con los cuales se ha puesto fin a la relación como resultado de la evaluación.	0	0	NA	0	0	NA

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

**Sociales:** aplicación de normas legales para la contratación de personal y ambiente laboral no propicio, violación al derecho de libre asociación y negociación colectiva, afectación a la salud del consumidor final.

### Mecanismos de verificación del cumplimiento de la política de abastecimiento. GRI FP1



Porcentaje del volumen comprado a proveedores críticos, 68% corresponde a proveedores que cumplen con la política de compras de la Compañía.

#### Evento de Proveedores en Costa Rica

Servicios Nutresa Costa Rica realizó su VIII Evento de Proveedores, con el propósito de alinear los objetivos estratégicos de sostenibilidad e innovación definidos para las compañías de Centroamérica con toda la cadena de abastecimiento.

#### Conectividad con proveedores

En conjunto con el Negocio Galletas se viene desarrollando un proyecto para lograr una relación ciento por ciento electrónica con proveedores, desde el cual se han identificado las necesidades de formación y cierre de brechas. Este se complementa con la estrategia de formación de Fundación Nutresa en ciudadanía digital, en la que participan productores de cacao, marañón y mora de las regiones de los Montes de María, Chocó y Quindío.

## Disminución del impacto ambiental y social en la cadena de abastecimiento

### Taller Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–

En el 2016 se llevó a cabo un taller con 18 proveedores de Colombia y Costa Rica de diferentes categorías de insumos, conducido por Paloma Durán, Directora del Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (SDGF), y desde el que se abordó la agenda 2030 de dichos Objetivos. Adicionalmente, se realizó un conversatorio sobre la manera como las organizaciones están incorporándolos en su gestión o podrían hacerlo en el futuro. El resultado final de estos talleres fue la base para el desarrollo del Informe de Universalidad de los ODS desde el sector privado, y en el que se mencionan algunas estrategias y recomendaciones para ser abordadas desde las organizaciones.



Paloma Durán, Directora del Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

El informe se encuentra disponible en <http://www.sdgfund.org/sites/default/files/Report-Universality-and-the-SDGs.pdf>



### Proyecto sostenibilidad en la cadena de aceite de palma

El proyecto tiene como fin hacer un diagnóstico de sostenibilidad a la cadena de abastecimiento de aceite de palma para establecer estrategias, mecanismos, estándares y sistemas de medición que permitan reducir los riesgos ambientales y sociales del suministro de esta materia prima en las compañías de Grupo Nutresa. Esta iniciativa se ejecuta a través de un convenio con WWF y su finalización está proyectada para el 2017.

### Derechos humanos

En el marco de la política de Derechos Humanos de Grupo Nutresa y con el fin de promover en los proveedores la política de Diversidad e Inclusión, se realizó una sesión de sensibilización sobre este tema, en la cual participaron 28 proveedores de insumos y servicios.



### Análisis de riesgos en sostenibilidad

Se hizo extensivo el ejercicio de profundización en el análisis y valoración de los riesgos ambientales y sociales en la cadena de abastecimiento para las 24 categorías de insumos directos en las operaciones de Tresmontes Lucchetti en Chile y México. Este análisis es la base para el diseño y ejecución de estrategias de mitigación y eliminación de los riesgos en sostenibilidad.

Para conocer las acciones relacionadas con la gestión de empaques en la cadena de valor ver el capítulo *Empaques y posconsumo*.

Colaboradores de Compañía Nacional de Chocolates en cultivo de cacao, Granja Yariguíes.

## Desarrollo agropecuario sostenible

Grupo Nutresa ha establecido directrices generales para el abastecimiento de todos sus insumos a través del Código de Conducta para Proveedores y ha diseñado guías específicas para los principales insumos de origen agrícola (café, cacao, trigo, leche y frutas) con el fin de promover prácticas sostenibles en el abastecimiento de estas materias primas. Dentro de las guías se incluyen estándares relacionados con la protección de los recursos naturales, buenas prácticas en el uso de agroquímicos y trazabilidad de OGM, entre otros.

### Central de Beneficio Comunitaria de Café

Colcafé se vinculó a la construcción y puesta en marcha de una central de beneficio de café cereza en alianza con la Cooperativa de Caficultores de Los Andes, por medio de una donación de más de COP 1.700 millones. La central de beneficio, que fue inaugurada en mayo de 2016 y se encuentra ubicada en el municipio de Ciudad Bolívar, en Colombia, beneficia a más de 600 familias cafeteras. Esta central reconoce a los caficultores una prima de calidad y con ella se busca alcanzar una reducción del 80% de uso de agua frente al proceso de beneficio tradicional, además de liberar tiempo destinado a las actividades de despulpado, lavado y secado que normalmente realizan los caficultores de la zona, todo con el fin de mejorar su calidad de vida.



Inauguración de la Central de Beneficio de Café Farallones.

### Fomento de café

Por medio de alianzas y negociaciones con clientes internacionales, la Organización transfirió durante el 2016 recursos por COP 8.170 millones, asociados con los productos certificados con el sello *Fairtrade*. 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.

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

### Desarrollo de capacidades en pequeños proveedores

Fundación Nutresa acompaña la gestión social con comunidades campesinas base de la pirámide, las cuales, a través de procesos formativos, desarrollan hábitos empresariales que les permiten incrementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida.

En el 2016 se trabajó en capacidades socioempresariales con más de 2.100 campesinos productores de ajonjolí, marañón, café, mora y cacao en cinco departamentos de Colombia. De igual forma, se inició operación en el departamento de Santander beneficiando a 220 nuevos productores de cacao y se realizaron estudios de prefactibilidad para negociación con productores de cacao, leche y miel en los departamentos de Huila, Tolima, Boyacá y Antioquia.

En cacao se acompañaron 122 alianzas para el cultivo de 23.052 hectáreas del fruto en 24 departamentos de Colombia, que benefició a 12.281 familias.

Para mayor detalle, consultar el capítulo *Desarrollo de capacidades y educación*.

#### Café Comercio Justo

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Comunidades beneficiadas</b>	20	22	34	34	<b>32</b>
<b>Primas pagadas más sobreprecio (COP millones)</b>	3.808	4.469	5.656	7.338	<b>8.170</b>



### Fomento de cacao

Para el desarrollo sostenible de la cacaocultura, el Negocio Chocolates invirtió COP 4.946 millones en asesoría y capacitación a los productores, investigación y alianzas productivas con entidades privadas, gubernamentales y ONG.

Se compraron 26.619 toneladas a 1.223 proveedores con pago de contado y en algunos casos, anticipado. Se apoyaron seis asociaciones de productores certificadas en *Fairtrade*, con la adquisición de 122,8 toneladas que generó primas por calidad de COP 76,4 millones, lo que permitió adelantar proyectos de inversión social para los productores.

Grupo Nutresa promueve la producción de cacao diferenciado al comprar 105,8 toneladas de cacao de origen por valor de COP 899,5 millones, proveniente del departamento de Santander, en Colombia, reconociendo un sobreprecio del 10% sobre el precio del cacao corriente. Adicionalmente, se



Los agricultores participan activamente del fondo Cacao para el Futuro aprendiendo conceptos técnicos y empresariales. Departamento de Antioquia, Colombia.

compraron 75,7 toneladas de cacao orgánico por un valor de COP 660,3 millones, con un sobreprecio del 7,5%.

Se realizó transferencia tecnológica a 2.792 agricultores mediante un equipo especializado en el manejo agronómico del cultivo de cacao por medio de 146 capacitaciones. Del mismo modo, se compartieron a 6.376 agricultores prácticas amigables con el cultivo de cacao a través de 282.880 mensajes de texto gratuitos.



Proyecto de Investigación en la Granja Yarigués, Santander.

### Fondo privado Cacao para el Futuro

En este proyecto se unen actores privados que aportan capital, agricultores que aportan mano de obra y el suelo forestal de sus cultivos, y expertos que aseguran el paquete tecnológico para la adecuada siembra, cosecha y beneficio del cacao, para el desarrollo de capacidades y mejora de la calidad de vida de los cacaoteros. En el 2016 se invirtieron COP 5.811 millones. Actualmente se cuenta con 57 agricultores de 11 municipios que cultivan 976 hectáreas.

### Centro de capacitación e investigación Granja Yarigués

Este centro recibió 701 visitantes y renovó la certificación del Icontec en Buenas Prácticas Agrícolas y la certificación del Programa de Compensación Forestal de CO<sub>2</sub>. El Instituto Colombiano Agropecuario –ICA– le renovó la certificación como Productor y Distribuidor de Material de Propagación Vegetativa de Cacao, al producir 1.257.317 unidades de material vegetal y 60 toneladas de cacao.



Granja Porcinorte. Angostura, Colombia.

**Políticas y prácticas relacionadas con alteraciones físicas y uso de anestesia G4-FP10**

- Muecas en la oreja del lechón al nacimiento como parte de su identificación individual en el nivel núcleo de la población (esto es, el 6% de los nacimientos totales).
- Corte de cola del lechón al nacimiento del ciento por ciento de la población con cortacola, cauterización y desinfección.
- Perforación de oreja para colocación de chapeta de peste porcina al ciento por ciento de la población en su tercera semana de vida.
- Identificación numérica con tatuaje de martillo sobre la piel al ciento por ciento de los animales.
- Uso de anestesia y analgesia en cirugías por hernias o peleas entre los animales.

**Políticas y prácticas con respecto a tratamientos con antibióticos, antiinflamatorios, hormonales y 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.

**Bienestar animal**

Se han definido procedimientos y prácticas para el manejo de la producción de cerdos, que buscan asegurar, además del cumplimiento de buenas prácticas de producción agrícola, el bienestar animal en cada una de las granjas donde opera Grupo Nutresa.

**Animales criados y procesados, y tipo de estabulado GRI FP9, GRI FP11 [ODS 2] [ODS 15]**

	2014	2015	2016
Cerdos de cría	155.063	161.371	<b>8.882</b>
Cerdos de engorde			<b>162.791</b>
Cerdos en corrales	148.100	154.384	<b>163.696</b>
Cerdos en jaulas	6.963	6.987	<b>7.977</b>

Todos los cerdos, sin importar su raza, reciben el mismo tratamiento en las granjas.



Fortalecimiento de capacidades a proveedores de trigo en Chile.

**Trigo**

Tresmontes Lucchetti realizó jornadas de transferencia de conocimiento y acompañamiento directo a cerca de 79 proveedores de trigo. En estas sesiones se abordaron diferentes temáticas como mejoras en las técnicas de cultivo (riego, fertilización y semillas), funcionamiento del mercado internacional del trigo, mecanismo de fijación de precio chileno, calidades requeridas por la industria, compromisos con la sostenibilidad, mejoramiento del trigo y retos de la cadena, entre otros.

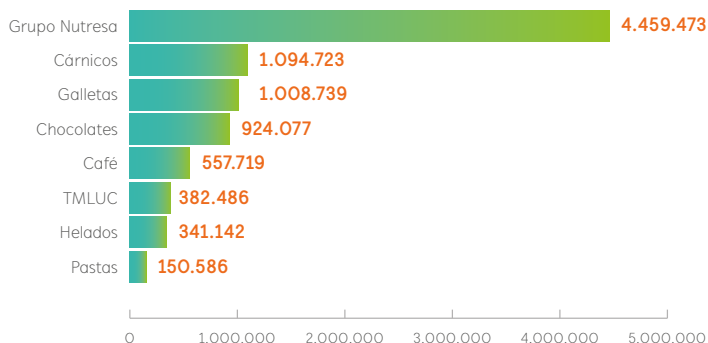
## Productividad y competitividad en la cadena de valor

La iniciativa de abastecimiento estratégico se enfoca en la estructuración de estrategias y modelos de negociación de las fuentes de suministro que contribuyen a la competitividad en todas las categorías de insumos y servicios.

Durante el 2016 se incorporó a Estados Unidos como una nueva región y al Negocio de Alimentos al Consumidor como un nuevo negocio bajo el modelo de abastecimiento estratégico.

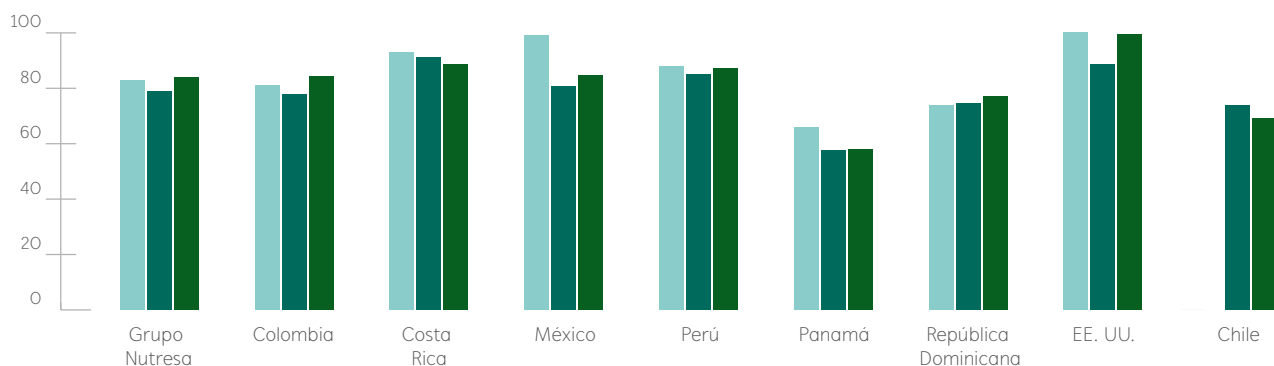
Se abordaron 155 categorías y se lograron ahorros por COP 82.169 millones entre las operaciones de Chile, Perú, Estados Unidos, Centroamérica y Colombia.

## Compras 2016 (millones de COP)



\*Compras por negocio anualizadas. No se incluyen Alimentos al Consumidor en Colombia ni las compañías comercializadoras.

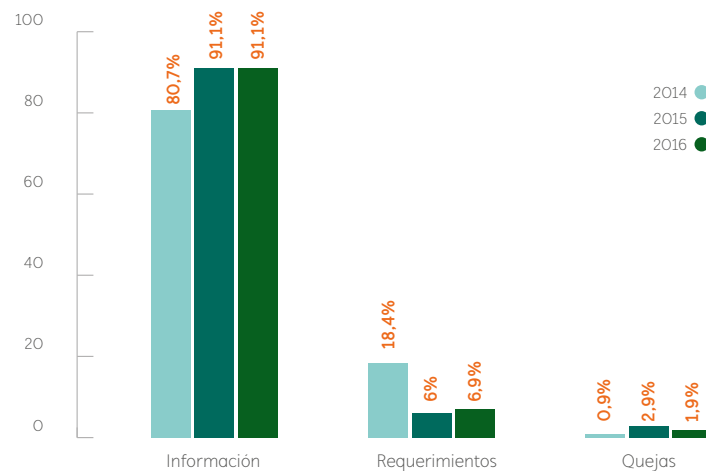
## Compras locales Grupo Nutresa GRI 204-1



Incluye *commodities*, MP, ME, Indirectos y Servicios. No se incluyen Alimentos al Consumidor en Colombia ni las compañías comercializadoras. Nota: los proveedores locales son aquellos ubicados en el interior de cada país donde se tienen las operaciones significativas (operaciones de transformación).

## Soporte y atención a proveedores

Se realizó una actualización de las plataformas tecnológicas utilizadas para la atención de los requerimientos de los proveedores y su relacionamiento a través del *contact center*. Durante el 2016 se atendieron 31.368 casos, de los cuales 6.137 estuvieron asociados al soporte de servicios logísticos, financieros y de calidad.





# VENTAS RESPONSABLES

## Propósito

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

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



## Riesgos y oportunidades GRI 103-1

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

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

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



Exhibición de producto en punto de venta.

## Perspectivas

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

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

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

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



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

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

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



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

Colaboradores Comercial Nutresa, Bogotá.



## Progreso 2016 **GRI 103-3**

Con el fin de gestionar responsablemente las ventas, Grupo Nutresa se enfoca en el conocimiento del cliente, consumidor y comprador, el fortalecimiento de capacidades, el impacto social y ambiental, las estrategias de fidelización y relacionamiento, y las propuestas de valor especializadas.

### Desarrollo de capacidades en clientes e impacto social en comunidades

Los programas de formación, además de desarrollar capacidades en clientes buscan trascender a las comunidades donde estos hacen presencia, no solo desde la sostenibilidad de sus negocios, sino también con la formación integral desde el ser y el hacer. Para esto, en el 2016 se desarrollaron las siguientes iniciativas:

- Encuentros mensuales con más de 6.700 Mamás Empresarias Novaventa, en los cuales se abordaron temas como autoestima, emprendimiento, economía del hogar, nutrición y bienestar, momentos de consumo, entre otros.
- Novaventa y el Negocio Cárnicos capacitaron a más de 1.300 clientes con el propósito de fomentar la adopción de tecnología que les permita apalancar su negocio y convertirse en replicadores para sus comunidades, y contribuir así al mejoramiento de su calidad de vida.
- La Escuela de Clientes Nutresa, en convenio con la Universidad Javeriana, formó a 726 clientes en Colombia, buscando desarrollar negocios competitivos, incrementar sus ventas y mejorar su calidad de vida. Estos mismos contenidos se replicaron en el Negocio Galletas en Costa Rica con el apoyo de la Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas y Afines (Canacodea) y la Universidad Fidelitas, donde se graduó la primera cohorte de 29 detallistas.



Mamá Empresaria de la red de venta directa Novaventa.

- Se dio continuidad al programa de desarrollo en el canal de tenderos chinos en Costa Rica y Panamá, con la entrega de material lúdico y actividades de relacionamiento destinadas a superar barreras culturales y fortalecer la cercanía con los clientes. El Negocio Cárnicos y Comercial Nutresa realizaron formaciones a clientes de los canales autoservicios, mayorista, agentes comerciales y consumo local, con el propósito de habilitar competencias en

desarrollo de productos, diversificación de portafolio, análisis de categorías, manipulación de alimentos, sistema de salud y seguridad en el trabajo, y eficiencias logísticas.

- La Recetta desarrolló ofertas con precios especiales y condiciones comerciales únicas para las fundaciones que son clientes de la Organización, con el fin de otorgarles beneficios que generen un impacto positivo en las comunidades en que opera.



Evento Día Diamante Novaventa con Mamás Empresarias.

### Fortalecimiento de la relación con los clientes

Se realizó el Encuentro Nacional de Agentes Comerciales con el objetivo de reconocerlos como aliados, acompañarlos en su desarrollo como empresarios y formarlos en temas asociados con legislación laboral, control de riesgos, leyes tributarias, y gerencia de sí mismo y de otros. Además, tuvieron la oportunidad de interactuar con diferentes proveedores para sus negocios. En este evento participaron 100 agentes.

Adicionalmente, se realizaron 34 talleres de cocreación e ideación con clientes del canal autoservicios y cadenas, con el objetivo de identificar sus necesidades y generar planes de trabajo para sus negocios.

Por su parte, Novaventa realizó el evento anual Día Diamante, un programa de reconocimiento para los mejores clientes de venta directa. En su cuarta edición se diseñó una experiencia alrededor de momentos de consumo con todos los negocios de Grupo Nutresa, se formó a las Mamás Empresarias en nutrición y bienestar, y se les entregó información relevante sobre las marcas. Este evento contó con la asistencia de alrededor de 2.500 personas.

### Modelo de fidelización y relacionamiento

Se implementaron programas de fidelización y relacionamiento desde los distintos negocios. Comercial Nutresa, con su programa Socios Nutresa, benefició a 3.600 clientes y expandió así el programa en el canal tradicional en Colombia para llegar a nuevos segmentos como minimercados, mayoristas y consumo local. Por su parte, el Negocio Helados en Colombia con su programa Súper Socios, en el que participaron 5.600 clientes, entregó beneficios y realizó capacitaciones según las necesidades de cada segmento. De la misma manera, Pozuelo en Costa Rica extendió su programa de fidelización en mayoristas a diferentes clientes en Centroamérica.





Colaborador del Centro de Distribución, Industrias Aliadas.

### **Propuestas de valor adaptadas a las necesidades de los clientes**

Desde las diferentes compañías se trabajó en el rediseño de las propuestas de valor a los clientes, y se adaptaron según las características y necesidades de los diferentes segmentos, con el fin de entregar atributos que vayan en línea con sus expectativas racionales, emocionales y de conveniencia, y que les generen valor y sostenibilidad a sus negocios. Estas propuestas son diseñadas considerando las diferentes dimensiones de la lealtad como lo son: servicio, relación, producto, condiciones comerciales y acceso.

### **Gestión de punto de venta y desarrollo comercial**

Se dio continuidad al Proyecto Bambú, el cual busca masificar un modelo homologado de desarrolladores comerciales de Grupo Nutresa que genere competitividad y vigencia de la tienda y los autoservicios de barrio, mediante una asesoría basada en estudios de *shopper*, la cual interviene la tienda como modelo de negocio integral. En el 2016 se beneficiaron 607 clientes en Colombia y se lograron altos niveles de satisfacción y crecimiento en ventas tanto para el cliente como para Grupo Nutresa.

### **Satisfacción y lealtad de clientes**

Se realizó la medición de satisfacción para evaluar el rendimiento de los procesos frente a las expectativas del cliente, se logró una calificación de 88,8 en Colombia y 91,6 en las operaciones internacionales. Esto ubica la gestión del Grupo en una escala alta de satisfacción de acuerdo con los estándares mundiales.

Además, se midió la lealtad, la fidelización y la conexión emocional con los clientes, alcanzando una puntuación de 76,0 en Colombia y 71,6 en las operaciones internacionales, que reflejaron igualmente un nivel de excelencia.

### Sostenibilidad en las operaciones logísticas

Operar Colombia ha mejorado la calidad de vida de cerca de 900 personas que trabajan en labores de almacenamiento de productos secos y transporte de la red de cárnicos y de La Recetta, y cumple así con estándares de bienestar laboral, remuneración y salud ocupacional. Además, se cuenta con una flota de vehículos nuevos y de alta tecnología que permite reducir las emisiones de carbono y contaminantes asociados al transporte.

En el 2016 se actualizó la medición del inventario de gases de efecto invernadero para el transporte primario y secundario de producto terminado de Grupo Nutresa en Colombia, y se lograron identificar los focos de mayor contaminación, así como prácticas que minimizan las emisiones.



Vendedores de Meals de Colombia, Bogotá.

Se lanzó la segunda edición del Manual de Transporte Limpio, el cual amplió su cobertura a lo largo del proceso de transporte de carga. Esto significó complementar la medición y el seguimiento a las emisiones de gases de efecto invernadero ocasionadas por el transporte en las etapas productivas

de la cadena de valor. Así mismo, implicó evaluar, referenciar buenas prácticas y establecer indicadores que permitan monitorear su desempeño ambiental para definir las estrategias de mitigación y compensación.

Adicionalmente, se exploraron tecnologías alternativas de transporte con menor impacto ambiental, como es el caso de dos vehículos eléctricos que se encuentran en funcionamiento en las regionales de Comercial Nutresa en Bogotá y Medellín, que generan beneficios ergonómicos para los conductores y menores emisiones. **GRI 302-2 [ODS 7] [ODS 8] [ODS 12] [ODS 13]**

### Emisiones GEI transporte primario y secundario en Colombia:

**55.293** toneladas CO<sub>2</sub>eq.



**En el 2016 el consumo de energía en distribución a terceros alcanzó 148.290,96 kWh.**



Técnico de mantenimiento de congeladores de Meals de Colombia, con un cliente en Bogotá.

### Proceso de ventas amigable con el medioambiente

Se realizó la entrega de 7.800 neveras de conservación de producto (golosinas) a los clientes para garantizar un almacenamiento óptimo que evita la utilización de gases refrigerantes y que cuentan con iluminación led de bajo consumo de energía. Además, se dotó a los clientes de exhibidores de bioplástico y material de *merchandising* elaborado en cartón reciclado e impreso en tinta a base de agua amigable con el medioambiente.

# CONSTRUIR UNA MEJOR SOCIEDAD

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



**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**





# DERECHOS HUMANOS

## Propósito

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

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

## Riesgos y oportunidades GRI 103-1

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

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

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

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



Integrantes del Comité de Convivencia de Colcafé, Bogotá.

## Perspectivas

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

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

## Casos de éxito y reconocimientos GRI 103-3

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



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

## Progreso 2016

GRI 103-3

### Asegurar el sistema de gestión de derechos humanos:

en el 2016, Grupo Nutresa incorporó al sistema de gestión y comunicación los criterios definidos en Guías Colombia, guía de reporte de la Fundación Ideas para la Paz y GRI. Para el 2017 se articularán los asuntos más relevantes en la gestión de derechos humanos y empresas, de manera que todos los planes de trabajo prioricen las mismas estrategias.

Además, se incorporó a la matriz de riesgos en derechos humanos a las operaciones y plataformas internacionales. Las prioridades de trabajo serán la gestión de la cadena de suministro, y de la seguridad y salud en el trabajo para vinculados y terceros.

En el 2016 se consolidaron los Comités Táctico y Estratégico de Derechos Humanos. Al cierre del año se realizaron cuatro comités tácticos y dos comités estratégicos con un cumplimiento del ciento por ciento de los planes de trabajo definidos y una percepción



Conversatorio de derechos humanos con representantes de los colaboradores, pactos colectivos y sindicatos de Comercial Nutresa.

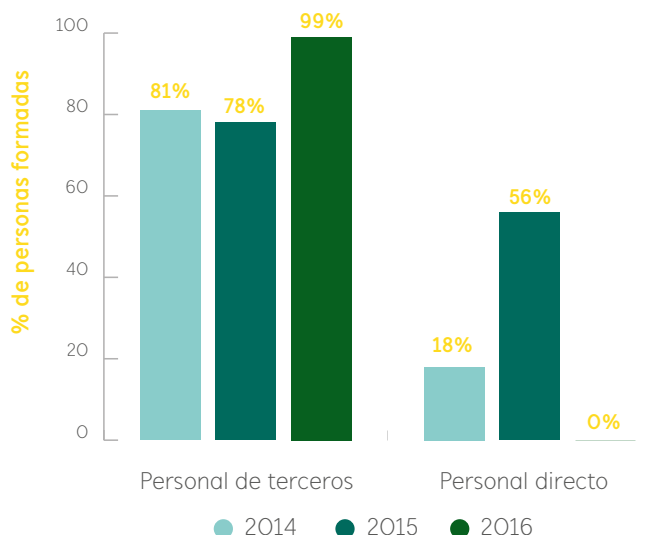
muy positiva de los colaboradores que asisten a los conversatorios, como escenario de participación y diálogo abierto con los directivos de la Organización.

La política de Derechos Humanos de Grupo Nutresa promueve prácticas en el interior de sus compañías y de las empresas relacionadas en su cadena de valor, para minimizar el riesgo de vincular a menores de edad y rechazar cualquier forma de trabajo forzoso. [\[https://www.gruponutresa.com/wp-content/uploads/2016/02/derechos\\_humanos\\_2013b.pdf\]](https://www.gruponutresa.com/wp-content/uploads/2016/02/derechos_humanos_2013b.pdf) Se cuenta con mecanismos de aseguramiento en el cumplimiento de esta política en proveedores y contratistas a través de evaluaciones y auditorías en sostenibilidad. **GRI 407-1, GRI 408-1, GRI 409-1**

### Sensibilizar y formar en materia de derechos humanos:

se consolidó el proceso de entendimiento por parte de directivos y colaboradores sobre la forma en la que aplican los derechos humanos en la Organización y los comportamientos y prácticas para promoverlos, respetarlos y remediarlos en caso de vulneración. 4.499 colaboradores y 44 contratistas y proveedores se formaron en derechos humanos. Esta formación se ha desarrollado desde el 2014 a través de las diferentes escuelas, complementada con un programa de formación virtual. **GRI 412-2**

### Personal de seguridad que recibió capacitación sobre derechos humanos GRI 410-1



**Fortalecer los mecanismos de denuncia en derechos humanos:** se realizaron campañas de promoción de los mecanismos a través de los cuales colaboradores, proveedores y contratistas pudieron denunciar fraude, acoso, discriminación o cualquier acto de vulneración. Los mecanismos formales son la Línea Ética, los Comités de Convivencia y el buzón de Derechos Humanos, los cuales garantizan absoluta confidencialidad, imparcialidad y accesibilidad. Se utilizaron para su promoción canales como las intranets, los boletines, las carteleras virtuales, escenarios de

promoción, folletos especiales, calendarios, entre otros.

La Línea Ética es liderada por la gerencia de Auditoría Interna de Servicios Nutresa, mientras que los Comités de Convivencia están conformados por representantes de los colaboradores y de la empresa. Ambos tienen funcionamiento autónomo. Por su parte, el buzón de Derechos Humanos es gestionado por el Comité Táctico de Derechos Humanos. En el 2016, estos canales de denuncia atendieron los siguientes casos:

### Línea Ética

A nivel nacional: 01800 051 8188

En Medellín: 444 3699

lineaetica@gruponutresa.com

8

### Comité de Convivencia

12

### Buzón de Derechos Humanos

comitederechoshumanos@gruponutresa.com

1

**Afianzar prácticas de diversidad e inclusión:** se avanzó en el entendimiento e incorporación de prácticas de equidad de género y gestión de personas con capacidades especiales, y se sensibilizó a los líderes sobre la importancia de trabajar en un liderazgo que valore la diversidad y haga realidad las posibilidades de inclusión. Actualmente se cuenta con 251 colaboradores con capacidades especiales en las distintas compañías. También se fortaleció la participación de los colaboradores y externos en las oportunidades laborales, con un indicador de pasantías de 129, una postulación de convocatorias de 129 y 281 promociones internas.



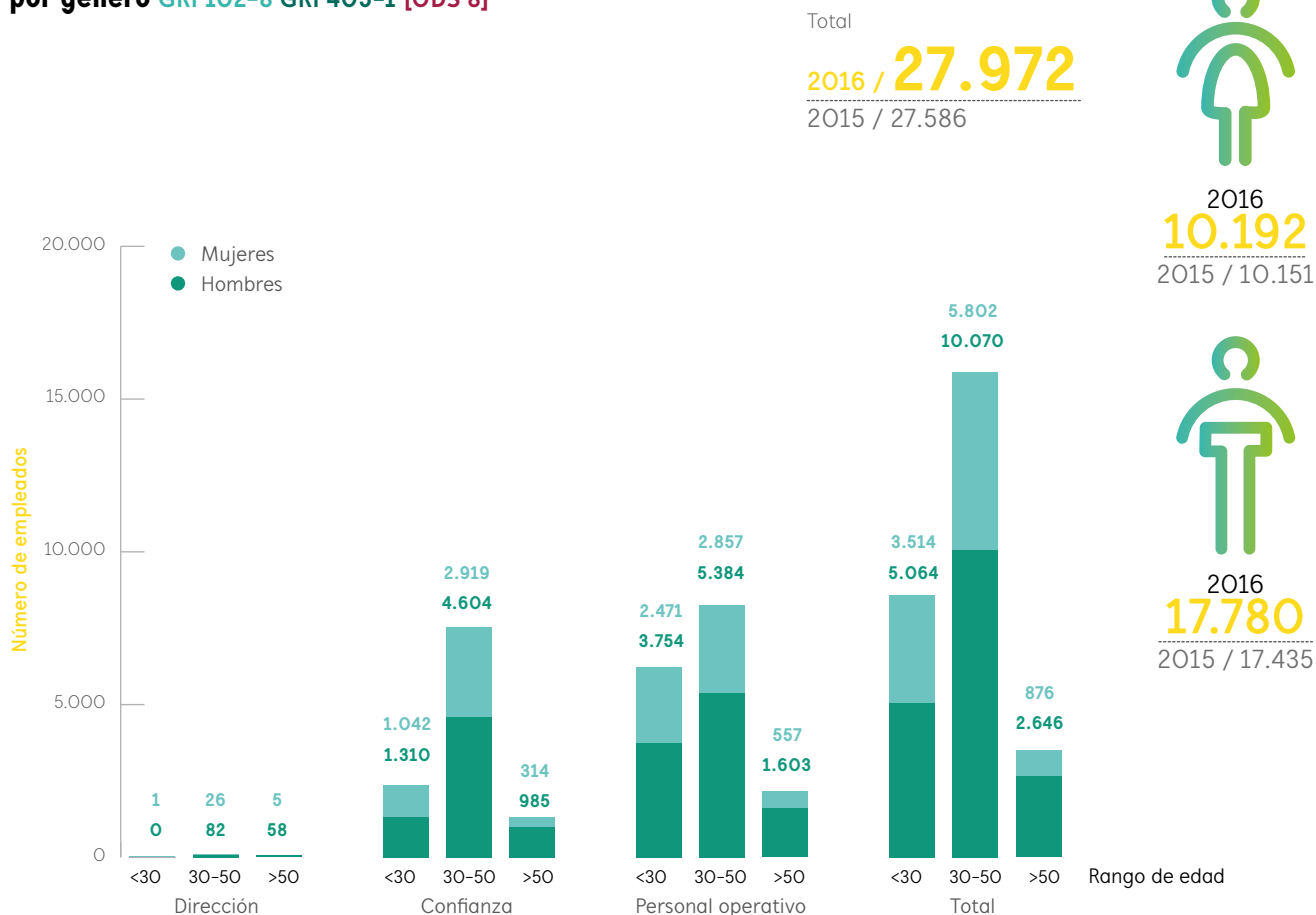
Colaboradores de Colcafé con capacidades especiales.

### Número de casos de discriminación GRI 406-1 [ODS 5] [ODS 8] [ODS 16]

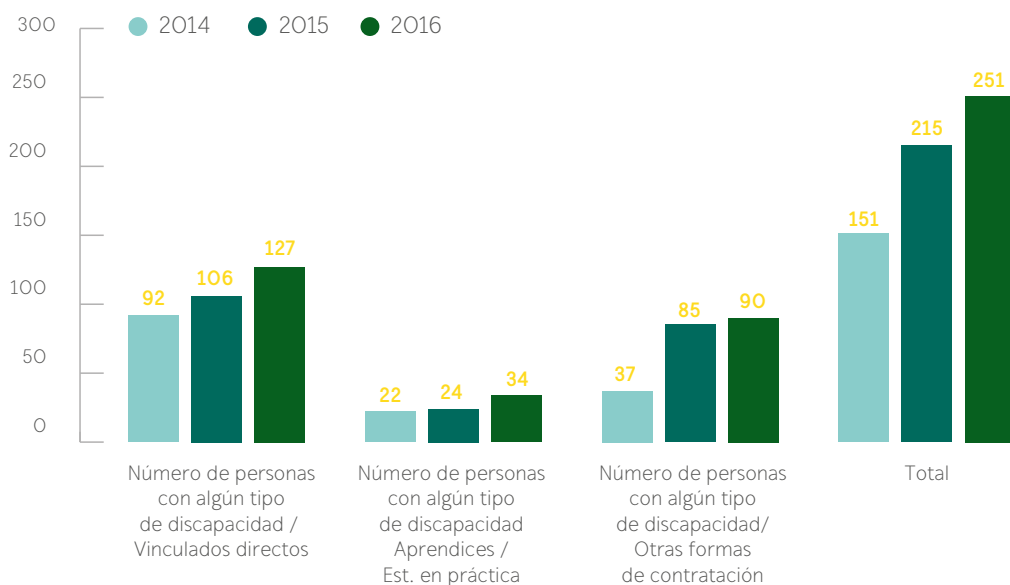
	2014	2015	2016
Número de casos reportados de discriminación	9	1	2
Número de casos en los que la Organización ha analizado y gestionado el caso	9	1	2
Número de casos cerrados	9	1	2



**Distribución de empleados por género** GRI 102-8 GRI 405-1 [ODS 8]

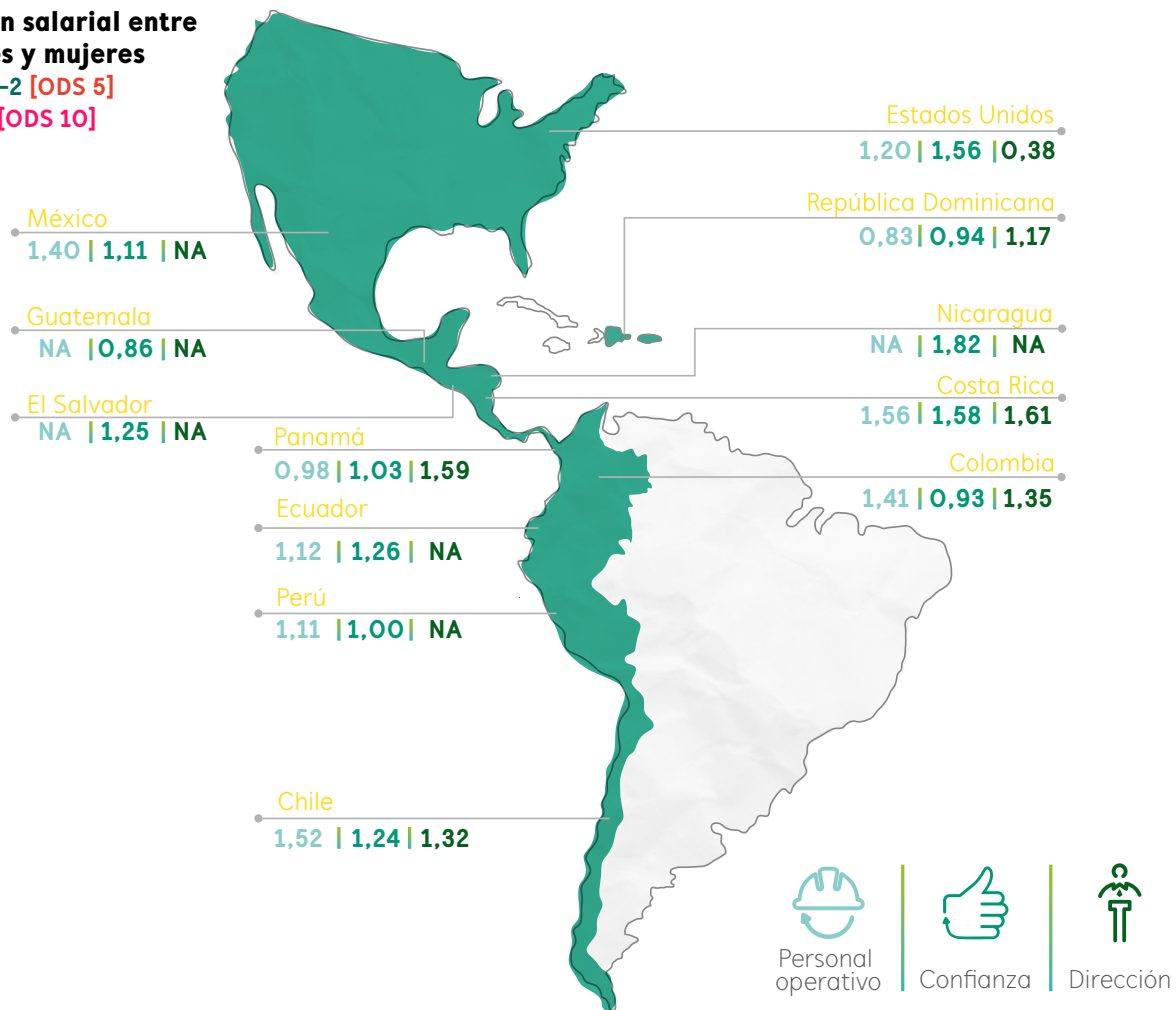


**Personas con algún tipo de discapacidad** GRI 102-8 GRI 405-1 [ODS 8]



### Relación salarial entre hombres y mujeres

GRI 405-2 [ODS 5]  
[ODS 8] [ODS 10]



**Promover la libertad de asociación y la negociación colectiva:** en el 2016 se celebraron 6 convenciones colectivas de trabajo y 2 pactos colectivos, gracias a los cuales se llegaron a acuerdos directos con los diferentes líderes que representan a los colaboradores en las mesas de negociación. De igual manera, se promovieron espacios de conversación, participación y construcción conjunta. En el 2016, 17,4% de los colaboradores estaban afiliados a sindicatos y 44,8% a pactos colectivos de trabajadores. **GRI 102-41**

Representantes de pactos colectivos y sindicatos participaron en el Comité Estratégico de Derechos Humanos donde tuvieron la oportunidad de compartir sus percepciones y proponer medidas para mitigar los riesgos de vulneración. En este comité se conocen también los proyectos de alto impacto sobre las personas, con el fin de identificar medidas de mitigación y ganancias para los colaboradores en los procesos de cambio. Esto comprende una agenda con cronogramas de trabajo y de comunicación con mensajes claves. **GRI 402-1**

A través de un conversatorio se logró la puesta en común de la alta dirección en materia de tendencias en esquemas de libre asociación en el mundo y de mejores prácticas de interacción y convivencia.

### Participación en las discusiones globales sobre Derechos Humanos

Grupo Nutresa participó en la quinta Conferencia Global de GRI en Ámsterdam, con el fin de conocer las mejores prácticas, innovaciones y tendencias de sostenibilidad, que guían las decisiones empresariales.

En el marco de la conferencia se llevó a cabo el segundo laboratorio de los Grupos de Liderazgo Corporativo –CLG, por su sigla en inglés–, en el cual se abordaron los desafíos en derechos humanos y su incidencia en la cadena de valor de las compañías, entre los que se encuentran la normatividad creciente alrededor de los DD. HH., el impacto en las operaciones, el cambio hacia un modelo de internalización de los riesgos dentro de los costos de capital y la transparencia en la comunicación.

# DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EDUCACIÓN

## Propósito

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

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

## Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

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

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

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





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

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

## Perspectivas

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

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

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



## Progreso 2016 GRI 103-3

A continuación se detalla la gestión social adelantada en la región estratégica:



## EDUCACIÓN

La educación es un elemento esencial para potenciar el crecimiento y el desarrollo económico y social de los países. Es por esto por lo que desde la Fundación Nutresa se aporta al cumplimiento del ODS4 –Educación de Calidad–, a través de los siguientes programas:



La Fundación Nutresa acompaña a diferentes comunidades en Colombia en el desarrollo de capacidades en gestión escolar, tecnología y entrega de kits escolares.

### Líderes Siglo XXI

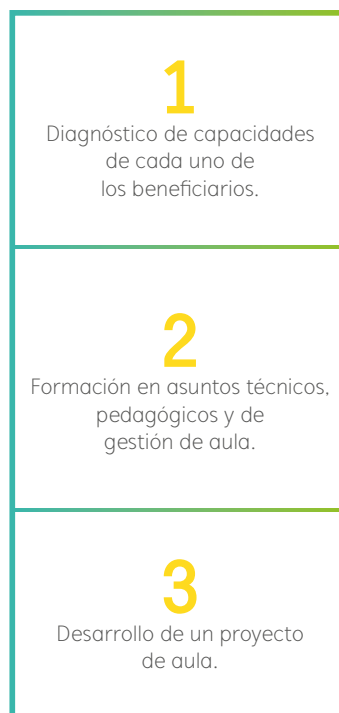
A través de este programa, la Fundación Nutresa promueve el fortalecimiento de los directivos docentes que lideran los procesos pedagógicos y administrativos de las escuelas que atienden la población más vulnerable de Colombia. En el 2016, maestros y directivos de 494 colegios hicieron parte de un proceso de formación que fortaleció la gestión escolar desde la transformación de su cultura institucional, enfocado en el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje que se evidencia en un mejor desempeño de los estudiantes.

### Orientate el mundo a un clic

#### ¿Qué es?

Proceso de fortalecimiento de las competencias tecnológicas.

#### Tres etapas



#### Resultados 2016

En el	
<b>2016</b>	
Se formaron	
<b>459</b> Maestros	<b>59</b> Directivos docentes
De <b>20</b> instituciones educativas de Colombia	
El <b>89,3%</b> de las vinculadas al programa obtuvieron un desempeño igual o superior a <b>70%</b>	



Acompañar la formación de maestros y directivos fortalece la gestión escolar desde la transformación de su cultura institucional.

## XV Congreso Nacional de Educación: innovar para enseñar y aprender

Este evento buscó sensibilizar a los asistentes sobre la importancia y necesidad de incluir en la gestión escolar estrategias que promuevan la innovación y la creatividad como herramienta para el mejoramiento y la competitividad del sector educativo.

Se contó con la participación de *High Tech High*, iniciativa de transformación pedagógica enfocada en el ser humano; el Instituto Fraunhofer, para el entendimiento de factores y entornos que promueven la motivación en el aprendizaje; y Mario Alberto Niño Torres, Vicepresidente de Innovación y Nutrición de Grupo Nutresa, quien presentó una propuesta de modelo de innovación para las instituciones educativas basado en el modelo de innovación de la Organización, Imagix.



Cada año la Fundación Nutresa realiza el Congreso Nacional de Educación, un espacio para actualizar y generar capacidades en torno a la calidad y gestión escolar.

Durante el Congreso se llevó a cabo por primera vez el Encuentro de Secretarios de Educación de Colombia, que contó con la participación de 17 de ellos, quienes debatieron sobre el nuevo modelo educativo. Finalmente, más de 30 promotores de innovación de Grupo Nutresa realizaron un taller vivencial de sensibilización frente a las etapas de un modelo de innovación.

Al evento asistieron **1.063 maestros y directivos docentes**, y su **satisfacción fue de 96%**.

## Nutresa Quiere a los Niños

Este programa lúdico-pedagógico promocionó estilos de vida saludables en más de 15.000 niños de comunidades rurales y urbanas vulnerables, en las cuales los altos índices de inseguridad no facilitan las operaciones de la Organización. En materia rural se busca mejorar las condiciones de acceso a la educación de niños y niñas de comunidades campesinas con la entrega de 6.000 kits escolares, en donde la disponibilidad de los recursos para el aprendizaje es limitada. En lo urbano se promueve la integración social de los actores barriales con énfasis en la población infantil.



Nutresa quiere a los niños lleva 22 años entregando kits escolares en las instituciones educativas rurales de Colombia.

## Evaluación de la gestión en educación

En el 2016 se evaluó el impacto de la línea de educación de la Fundación Nutresa que permitió valorar el estado del diseño, la implementación y los resultados de cada uno de los programas, y se evidenció un desempeño promedio de 83,6%. Este proceso, que se llevó a cabo en cinco departamentos de Colombia, permitió apreciar la solidez de los programas, la pertinencia con el contexto, las políticas y las necesidades, y su implementación sistémica, metódica y controlada permitió que las escuelas alcanzaran resultados superiores en su desempeño de gestión y en la transformación de la cultura institucional.

Las oportunidades de mejora están relacionadas con una mayor alineación a la estrategia corporativa, y con la sistematización y documentación de los procesos para lograr una transferencia de conocimiento más efectiva.

Para mayor información visite [www.fundacionnutresa.com](http://www.fundacionnutresa.com).





Grupo Nutresa desarrolla capacidades socioempresariales en dos asociaciones de vendedores de ceviche en Cartagena, Colombia.

## GENERACIÓN DE INGRESOS

Se continuó con el fortalecimiento de prácticas empresariales de proveedores y clientes, se formaron más de 2.500 personas en temas financieros, contables, asociativos, entre otros.

Siete voluntarios de Grupo Nutresa expertos en temas de infraestructura, planeación estratégica, finanzas, entre otros, capacitaron a más de 200 agricultores productores de mora, cacao, marañón y ajonjolí ubicados en los departamentos del Quindío y Chocó, y en la región de Montes de María, en Colombia.

Se realizaron dos encuentros agrícolas para el intercambio de experiencias y buenas prácticas, así como la integración de productores de cacao, marañón y ajonjolí del norte del Chocó y la costa norte colombiana. De igual forma, la Fundación Ideas para la Paz acompañó a Fundación Nutresa en la socialización de los acuerdos de paz en dichos encuentros.

## Estrategia de Negocios Inclusivos

Empresa	País	Negocio Inclusivo
<b>Novaventa</b>	Colombia	Formación a 30 Mamás Empresarias en ciudadanía digital.
<b>Meals de Colombia</b>	Colombia	Desarrollo de capacidades financieras y comerciales para 58 clientes. 2.500 beneficiados con el seguro "Protegido día a día".
<b>Pozuelo</b>	Costa Rica	Escuela para clientes: 29 detallistas formados en competencias integrales, servicio al cliente, contabilidad básica y visibilidad para el comprador.
<b>Compañía Nacional de Chocolates</b>	Colombia	Desarrollo de competencias socioempresariales y asesoría técnica a pequeños agricultores.
<b>Comercial Nutresa</b>	Colombia	Fortalecimiento socioempresarial y formación en ciudadanía digital a 5 tenderos.
<b>Tresmontes Lucchetti</b>	Chile	58 comercializadores formados en competencias integrales de ventas.



## VOLUNTARIADO

Esta estrategia se sigue fortaleciendo a través de acciones transformadoras tanto para los voluntarios como para los beneficiarios, comunidades, clientes y proveedores. En el 2016 se contó con 11.862 voluntarios de toda la región estratégica, de los cuales 185 desarrollaron capacidades y dedicaron 33.048 horas de su tiempo al servicio de los grupos relacionados.

### El Poder de Mil, red de voluntarios de Grupo Nutresa

Por medio de esta estrategia de reconocimiento se realizaron acciones voluntarias con comunidades vecinas a las plantas de producción, que beneficiaron a más de 15.000 de ellas mediante el mejoramiento de espacios comunitarios. Esta actividad contó con la participación de más de 1.100 voluntarios en la región estratégica.



Chile.



Costa Rica.



El Salvador.



Colombia.



Colombia.



Nicaragua.



Panamá.



República Dominicana.



Colaborador del Negocio Galletas en una jornada de voluntariado.

### Formación para voluntarios Aula

Este programa incorporó en su estrategia de formación una modalidad que permite a los voluntarios producir conocimiento y compartirlo con clientes, proveedores y comunidad. La iniciativa benefició a 58 comercializadores del canal alternativo del Negocio Helados y a 46 proveedores, y se dio inicio a un proceso de cierre de brechas para su competitividad.

**11.862** fueron los voluntarios de toda la región estratégica.

# SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIÓN

## Propósito

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

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



## Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

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

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

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

## Casos de éxito y reconocimientos

### **GRI 103-3**

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



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

## Perspectivas

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

Las iniciativas en nutrición continuarán aportando al cumplimiento del ODS2 “Cero Hambre” a través de la implementación de sistemas de alimentación y el fomento del autoconsumo urbano y rural. El reto en el 2017 será lograr la instalación de más de 5.000 m<sup>2</sup> de huertas en Montes de María, Chocó y sierra nevada de Santa Marta. Adicionalmente, a corto plazo se seguirá implementando el plan de alimentación rural para que las comunidades beneficiadas no solo obtengan el alimento, sino que también conozcan sus propiedades y garanticen para sus miembros una alimentación balanceada acompañada de actividad física y prácticas claves de higiene.

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

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

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





Fundación Saciar, uno de los Bancos de Alimentos de Medellín, beneficia a la población de escasos recursos con la entrega de productos de Grupo Nutresa.

### Progreso 2016 **GRI 103-3**

Grupo Nutresa continúa impulsando proyectos encaminados a la erradicación del hambre y a la generación de oportunidades de nutrición en la población de escasos recursos de las comunidades en donde tiene presencia.

### Estrategia para la disminución del desperdicio a través de los bancos de alimentos

El proceso de cierre de brechas con los bancos de alimentos avanzó significativamente, y se logró un acompañamiento a 18 de ellos en Colombia y seis en la región estratégica, de los cuales 19 cumplieron con las acciones del plan de mejora. De esta manera, estos bancos se reconocen como organizaciones que velan por la inocuidad del producto y son autosostenibles. Además, se entregaron 928 toneladas de alimentos en 16 bancos de alimentos de Colombia, Costa Rica, México, Ecuador, Perú, República Dominicana, Estados Unidos y Chile, que beneficiaron a más de 5.998 personas.

La entrega de productos a la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia, se complementa con el fortalecimiento de la gestión administrativa de estas entidades.



### Resultados de los perfiles higiénico-sanitarios de los bancos de alimentos en Colombia y la región estratégica

PAÍS	BANCO	RESULTADO 2015	RESULTADO 2016
Colombia	Barranquilla	88%	85%
	Bogotá	79%	98%
	Bucaramanga	74%	78%
	Cali	99%	100%
	Cartagena	90%	91%
	Cartago	95%	91%
	Cúcuta	80%	97%
	Ibagué	87%	98%
	Manizales	94%	99%
	Medellín/Banco de alimentos	85%	87%
	Medellín/Saciar	85%	94%
	Montería	79%	82%
	Neiva	75%	90%
	Pasto	89%	92%
	Pereira	89%	88%
	Santa Marta	81%	83%
	Sincelejo	72%	99%
Villavicencio	79%	97%	
Ecuador	Quito	47%	63%
	Guayaquil	NA	67%
México	México	En acompañamiento	68%
Costa Rica	San José	En acompañamiento	46%
Perú	Lima	En acompañamiento	NA
Chile	Santiago de Chile	En acompañamiento	57%

La entrega de productos a comunidades base de la pirámide a través de los bancos de alimentos, evita la destrucción de 928 toneladas de producto.



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

**Proyecto de agricultura urbana con el Banco de Alimentos de Villavicencio:**

busca fortalecer a 50 familias de estrato uno que han desmejorado sus condiciones nutricionales al pasar del campo a la ciudad y que no tienen la posibilidad de acceder a los elementos necesarios para alimentar a su familia.

Los Bancos de Alimentos trabajan bajo estándares de buenas prácticas de manufactura gracias al acompañamiento y la formación brindada por Grupo Nutresa.



**Fortalecimiento de bancos de alimentos**

En aras de desarrollar capacidades en las comunidades beneficiarias de los bancos de alimentos, se ejecutaron dos proyectos innovadores:

**Programa pedagógico con un complemento alimentario:** producto de la alianza de Fundación Nutresa, Alquería y el Banco de Alimentos de Bogotá, este programa permitió la implementación de un plan formativo para el desarrollo de competencias relacionadas con seguridad alimentaria y nutrición para 75 niños entre dos y cinco años pertenecientes a la base de la pirámide, en la localidad de Suba en Bogotá.

Para medir el impacto de este programa se diseñaron indicadores de efecto y gestión con base en el crecimiento por grupos de edad, seleccionando los indicadores para los niños y niñas menores de cinco años de peso para la edad y peso para la talla, e índice de masa corporal en los mayores de cinco años.

928

**toneladas de alimentos se entregaron en el 2016.**





Sistema de alimentación Kankawarwa, sierra nevada de Santa Marta.

### Sistemas de alimentación rurales y urbanos, GERMINAR

GERMINAR contribuye a la seguridad alimentaria, pues facilita el acceso a herramientas para la producción de alimentos y fortalece las competencias en alimentación, nutrición y estilos de vida saludable de las familias y las comunidades, las cuales resultan empoderadas para mejorar su calidad de vida.

Esta estrategia desarrolla capacidades en el agricultor en materia de procesos productivos, ambientales, sociales y de generación de alianzas. Lo anterior permite el desarrollo de huertas familiares que incluyen alimentos que favorecen el aprovechamiento biológico de nutrientes a través de una producción nutritiva, sana y ecológicamente sustentable.

En el 2016 se implementaron siete huertas en las regiones de los Montes de María y la sierra nevada de Santa Marta, en Colombia, y se espera que en el 2017 se amplíen estos sistemas hasta llegar a más de 5.000 m<sup>2</sup> de terreno destinado a la producción de

alimento local. De igual forma, en alianza con ASEBIOL –empresa de consultoría en medioambiente y control de calidad microbiológico–, se llevaron a cabo capacitaciones para la promoción de hábitos saludables que garantizan un consumo óptimo de alimentos y agua potable.

En la sierra nevada de Santa Marta, GERMINAR fomenta una siembra autosostenible que minimiza las barreras de acceso a productos ricos en nutrientes que complementan la dieta tradicional de las comunidades arhuacas de Kankawarwa, Umake, Windiwa, Syngune y Kantinurwa.

Los profesores de la institución educativa de la comunidad indígena se encargan de trabajar el cultivo y asesorar la producción, mientras que los jóvenes líderes aprenden todo el proceso y replican los conocimientos en sus comunidades de origen. De esta manera, se desarrolla un proceso de intercambio de conocimiento en manejo de semillas y producción de alimentos gracias al cual las comunidades siembran, consumen y conocen las ventajas de una dieta saludable basada en la producción local.

Grupo Nutresa avanza en el **diseño de estrategias que contribuyen a la erradicación del hambre**, una mejor nutrición, así como la producción de alimentos a través de huertas comunitarias.



# REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL DE LAS OPERACIONES Y PRODUCTOS

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



**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**



# ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HÍDRICO

## Propósito

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

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



## Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

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

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

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

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

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



Colaboradores Colcafé, Medellín.

## Perspectivas

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

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

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

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

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

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

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

**Meta 2020:**  
reducir en un

**30%**

**el consumo de agua por tonelada de alimento producida.**



## Progreso 2016 GRI 103-3

### Iniciativas de optimización

El Negocio Cárnicos, en sus plantas de Medellín, Bogotá, Barranquilla y Caloto, ahorró 38.000 m<sup>3</sup> gracias a la optimización del proceso de esterilización de enlatados, a partir de la recirculación del agua de enfriamiento y a la optimización del consumo de agua en los procesos térmicos.

Así mismo, los negocios Chocolates en Perú y Cafés en Medellín ahorraron 1.900 m<sup>3</sup> en la lubricación de

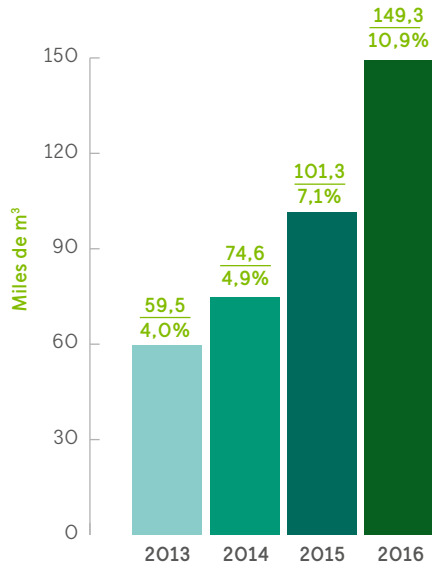
bombas y cadenas de arrastre en procesos productivos. En la planta del Negocio Cafés en Ibagué se economizaron 3.400 m<sup>3</sup> por reúso en procesos de extracción de café soluble y retrolavado de filtros de suavización. En el Negocio Chocolates en Rionegro se ahorraron 6.741 m<sup>3</sup> a través de la recuperación de condensados de vapor de las calderas de gas.

### Captación total de agua según la fuente GRI 303-1 [ODS 6]

■ Acueducto 
 ■ Superficiales 
 ■ Subterráneas 
 ■ Agua lluvia  
Total (miles de m<sup>3</sup>) Intensidad de consumo (m<sup>3</sup>/t.p.)



**Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada**  
**GRI 303-3 [ODS 6] [ODS 8] [ODS 10]**

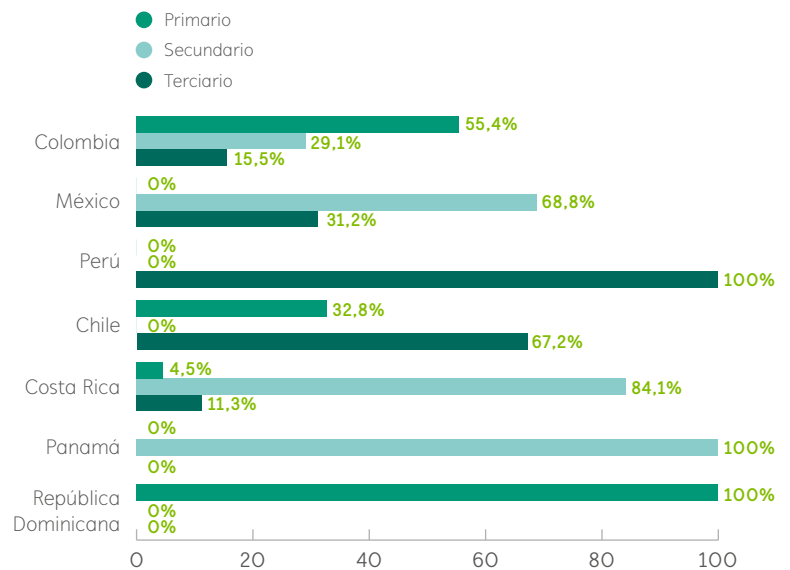


Proyecto de recirculación de agua de autoclaves, Negocio Cárnicos.

**Saneamiento y gestión de vertimientos**

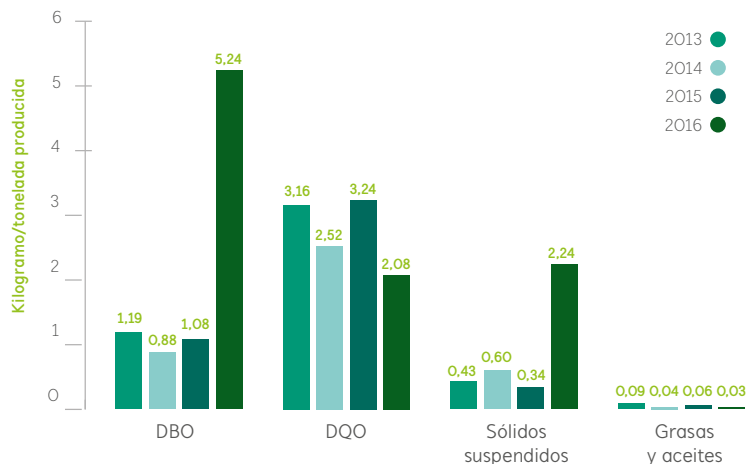
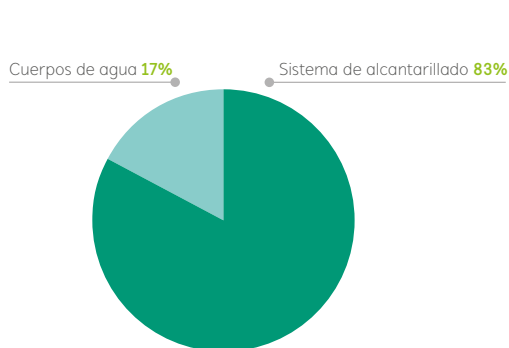
Entre los principales logros del año 2016 se destaca el cumplimiento de la reciente normatividad de vertimientos vigente en Colombia. En varias plantas de los negocios Cárnicos, Cafés y Chocolates se realizaron inversiones significativas para asegurar el cumplimiento de los parámetros de vertimientos previstos en la norma. El total de las inversiones ascendió a COP 5.704 millones. En el Negocio Cárnicos, las plantas de tratamiento de Envigado, Barranquilla, Rionegro, Medellín, Caloto y Panamá efectuaron durante el 2016 las fases de ingeniería y las obras civiles para el establecimiento, en el 2017, de las diferentes unidades de tratamiento. La planta del Negocio Helados en Manizales se encuentra en el proceso de repotenciación con la incorporación de una unidad de tratamiento biológico anaerobio.

**Tipo de tratamiento de las aguas de vertimiento**  
**GRI 306-1 [ODS 3] [ODS 6] [ODS 12] [ODS 14]**



## Destino y calidad de las aguas de vertimiento

GRI 306-1 [ODS 3] [ODS 6] [ODS 12] [ODS 14]



### Modelo de valoración de riesgos hídricos y precio real del agua

Grupo Nutresa actúa proactivamente tanto en la reducción del consumo de agua como en la identificación de los riesgos hídricos en sus plantas de Colombia, México, Costa Rica, Perú y Chile. De esta manera, ha consolidado un modelo de valoración de riesgos hídricos y otro de precio real del agua.

Estos dos modelos están articulados con el marco de actuación corporativo y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Valorar el riesgo hídrico asociado a las plantas proporciona información que soporta la toma de decisiones para reducirlo. En consecuencia, estimar un precio real del agua permite apreciar un mejor retorno financiero y más real de las iniciativas asociadas a la eficiencia del uso del agua, así como movilizar e impulsar la inversión tecnológica o social.

Durante el 2016, Grupo Nutresa llevó a cabo un proceso de identificación y valoración de

riesgos hídricos que fueron clasificados en biofísicos, regulatorios y reputacionales. Su ponderación permitió estimar un valor numérico establecido como factor de riesgo, que es particular para cada planta, incluye las externalidades del riesgo hídrico y se considera clave en la determinación del valor real del recurso.

Además de los materiales, la energía y la mano de obra necesaria para su captación, el tratamiento y suministro en los hogares y en la industria, el valor real del agua debe incluir aquellos aspectos relacionados con el concepto de capital natural y la sostenibilidad de los ecosistemas que suministran este recurso.

La explicación ampliada de la gestión del recurso hídrico está publicada en el reporte realizado para Ceo Water Mandate "Comunicación de progreso 2015-2016" (<https://goo.gl/usg9GA>).

Es de resaltar el ejercicio llevado a cabo durante el 2015 y 2016, a través del cual se desarrolló una matriz de materialidad para establecer los asuntos relevantes para los grupos relacionados de la Organización alrededor del recurso hídrico. Esta matriz ayuda en la toma de decisiones y enmarca la gestión del agua para los años venideros.

Como parte de la gestión del recurso hídrico, Grupo Nutresa desarrolló el **modelo de valoración de riesgos hídricos y el de precio real del agua.**



Planta de tratamiento de aguas residuales, Compañía Nacional de Chocolates Rionegro.

### **Divulgación de políticas y prácticas a grupos relacionados**

Grupo Nutresa considera que las políticas permiten establecer un compromiso y definir una línea de acción hacia la sostenibilidad de los recursos naturales. Dicho compromiso se extiende, además, a los grupos relacionados y por esto hace pública su política de recurso hídrico y sus compromisos hacia la sostenibilidad del mismo en la cadena de valor, a través de alianzas estratégicas con Cuenca Verde y WWF.

#### **Enlaces de interés:**

<https://goo.gl/sGgfO4>

<https://goo.gl/dAjziE>

### **Gestión del recurso hídrico en la cadena de valor**

Se destacan los resultados obtenidos por el proyecto de beneficio de café desarrollado en alianza con la Cooperativa de Caficultores de Los Andes y el Negocio Cafés. Esta central de beneficio reduce el consumo de agua y mejora la calidad de los vertimientos. En el proceso de despulpado, lavado y secado del café se ha disminuido el consumo de agua hasta en un 90%, pasando de aproximadamente 35 a 4 litros por kilogramo de café seco.

La planta de tratamiento de aguas residuales cuenta con separación física para la remoción de sólidos y un proceso biológico aerobio para garantizar el cumplimiento de los parámetros exigidos por la Resolución 631 de 2015. El proceso de secado del grano debe realizarse mediante secado térmico (guardiolas) utilizando aire caliente, el cual se obtiene mediante la combustión del cisco del café (residuo de la trilla del grano de café seco), lo que garantiza la utilización de energías limpias.

Además de lo anterior, los caficultores perciben un mejor precio del grano, ya que se les reconoce una prima adicional por calidad al ser este utilizado en la producción de café para la marca Matiz.



# ENERGÍA

## Propósito

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

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

## Riesgos y oportunidades GRI 103-1

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

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

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

Durante el 2016 se presentaron fenómenos climáticos y de variabili-

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



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

## Perspectivas

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

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

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

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



## Casos de éxito y reconocimientos GRI 103-3

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

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

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

## Progreso 2016 GRI 103-3

### Reducir la intensidad energética en las operaciones

Grupo Nutresa logró una reducción acumulada del indicador de consumo de energía (proveniente de fuentes térmicas no renovables y energía eléctrica comprada a la red de distribución en Colombia) de 17,1% en el período 2010-2016. El indicador presentó un incremento de 0,8% frente al 2015 debido a que los fenómenos climáticos en Colombia afectaron la producción de energía hidráulica. Además, se presentaron fallas en la disponibilidad de algunas centrales de generación de energía y en el suministro de gas natural para la producción de energía térmica y el abastecimiento del sector industrial.

Para reducir el riesgo de racionamiento eléctrico en Colombia, desde el Gobierno Nacional se lideró una campaña de

concientización para que los ciudadanos se hicieran responsables del ahorro y uso racional del agua y la energía. La campaña fue ampliamente apoyada por el sector industrial a través de la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) y contó con el compromiso y la difusión en las compañías del Grupo en Colombia.

Como medida para evitar un racionamiento de energía eléctrica, el sector industrial en Colombia autogeneró energía eléctrica a partir del uso de las plantas de emergencia ubicadas en los centros de producción. De esta manera se redujo la demanda de energía de la red, pero se tuvo un incremento en el consumo de combustibles líquidos (diésel) de 21,9%.

### Consumo total de energía GRI 302-1, GRI 302-3 [ODS 7] [ODS 8] [ODS 12] [ODS 13]

■ No renovable GWh ■ Renovable GWh ■ Consumo de electricidad GWh  
■ Consumo total de energía GWh ■ Intensidad de consumo (kWh / t.p.)



### Reducir el uso de energía eléctrica en las operaciones GRI 302-4

El indicador específico de consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) tuvo una reducción de 1,1% frente al 2015 y para el período 2010-2016 la reducción acumulada es de 10,4%. El desempeño de este indicador está relacionado con la implementación de proyectos de reconversión tecnológica, uso de iluminación led, aplicación de buenas prácticas operacionales y desarrollo de auditorías energéticas. Se destacan las buenas prácticas del Negocio Cárnicos en la optimización del uso de los sistemas de generación de frío y ahumaderos, que permitió ahorrar 414.076 kWh y obtener una mejora significativa en sus indicadores de consumo de energía con una inversión mínima (COP 14,4 millones).

Se mantuvo el **uso de energías más limpias en un nivel superior al 99%** de la canasta energética.

### Reducir el uso de energía térmica de fuentes no renovables en las operaciones

El indicador específico de consumo de energía térmica (kWh/t.p.) proveniente de fuentes no renovables tuvo un incremento de 1,7% frente al 2015 debido a las medidas de autogeneración de energía y dificultades operativas en algunos negocios. Para el período 2010-2016 la reducción acumulada del indicador de consumo de energía térmica fue de 20%. Se destaca el esfuerzo que están haciendo los negocios en la actualización tecnológica de los procesos que involucran el uso de combustibles fósiles, como es el caso del Negocio Cafés, que continúa con la actualización tecnológica del proceso de tostión en sus plantas de Medellín, Bogotá e Ibagué, con la que se ha logrado una reducción del consumo de gas natural en más de 83.036 m<sup>3</sup>/año, que equivalen a 780.058 kWh. De la misma manera, el Negocio Chocolates aprovechó el vapor *flash* en sus calderas de vapor e instaló economizadores usando la temperatura de los gases de combustión, lo que significó un ahorro equivalente a 1,4 GWh en el año.



Paneles solares fotovoltaicos, Colcafé Medellín.

### Incrementar el uso de fuentes renovables de energía

El consumo total de energía de las plantas industriales de Grupo Nutresa en Colombia fue de 575,9 GWh y se compone principalmente del uso del gas natural (56,1%), energía eléctrica (27,5%), biomasa y energías renovables (15,4%). Se destaca que el uso de la biomasa en el Negocio Cafés tuvo un crecimiento de 17,6% frente al 2015. El empleo de combustibles tradicionales (donde se incluyen diésel, carbón, crudos pesados y GLP) representó el 1,0% de la canasta energética total de Grupo Nutresa, con una reducción del 49% frente al año anterior.

El consumo total de energía de las plantas industriales de Grupo Nutresa en Costa Rica, Chile, México, Perú y República Dominicana fue de 257,4 GWh y se compone principalmente del uso de biomasa (39,7%), energía eléctrica (24,3%), gas natural (22%) y combustibles fósiles sólidos y líquidos (14%).

En Chile, Tresmontes Lucchetti utiliza biomasa compuesta por borra de café, ripio de té, cascarilla de trigo y chips de madera, para generar vapor en sus procesos industriales. Esta biomasa representa 55,9% de la canasta energética de las plantas productivas en Chile y México. En Costa Rica, la planta del Negocio Chocolates cuenta con una nueva caldera de biomasa que utiliza *pellets* de madera, la cual genera 53,6% de la energía térmica que se consume en esa planta.

### Negociación de suministro de energía verde

Grupo Nutresa logró negociar el suministro de energía eléctrica para todas sus plantas industriales e instalaciones de comercialización y distribución en Colombia, en un contrato a largo plazo que asegura que 30% del suministro proviene de centrales de generación de energía verde, como pequeñas centrales hidroeléctricas, plantas de generación a filo de agua y parques eólicos. Para garantizar el suministro sostenible de esta energía, dicho contrato incluye 532.800 RECs (certificados de energía renovable), cada uno de ellos equivalente a 1 MWh generado sin emisiones de CO<sub>2</sub>.

La energía eléctrica consumida en Colombia en el 2016 fue de 158,2 GWh, que produjo una emisión de 34.918 t CO<sub>2</sub>eq. El factor de emisión de la red eléctrica nacional (compuesta por energía de origen hidráulico y térmico) tuvo un factor de emisión de 0,221 t CO<sub>2</sub>eq./ por 1 MWh. De esta manera, con el suministro de energía verde, Grupo Nutresa anticipa que durante el 2017 se dejarán de emitir más de 34.000 toneladas de CO<sub>2</sub>eq.



# CAMBIO CLIMÁTICO

## Propósito

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

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

## Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

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

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

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

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

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

**Meta 2020: reducir en un**

**33% kg CO<sub>2</sub> eq./t.p.**



Granja Yariquíes. Santander, Colombia.

## Perspectivas

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

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

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

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

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

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

Se destaca en el **Negocio Helados** la sustitución progresiva de equipos para refrigeración comercial que utilizan refrigerantes R134a, a equipos amigables con el medioambiente que usan refrigerantes R290, que ha permitido una reducción de emisiones de 861 t CO<sub>2</sub>eq./año de alcance 3.

Se resalta en el **Negocio Chocolates** en Costa Rica, el reemplazo de una caldera que funcionaba con combustibles fósiles por una de última tecnología que utiliza como combustible biomasa a partir de *pellets* de madera provenientes de residuos de aserraderos considerados como emisiones neutras. Esto permitió una reducción de 300 toneladas CO<sub>2</sub>eq./año.

## Progreso 2016 GRI 103-3

Grupo Nutresa considera el cambio climático como un asunto material y una prioridad estratégica para gestionar, razón por la cual enfoca sus esfuerzos hacia la búsqueda de una mayor eficiencia energética y el uso de tecnologías más limpias que conduzcan a la reducción y compensación de los gases de efecto invernadero en sus procesos productivos.

### Política de Cambio Climático

La Organización definió en el 2016 una política de Cambio Climático que tiene como objetivo establecer guías de actuación corporativa relacionadas con la gestión del cambio climático, la cual incluye los siguientes aspectos:

- 1. Gobernanza del cambio climático:** asignar la responsabilidad de la gestión a diferentes niveles organizacionales.
- 2. Cuantificación de riesgos:** identificar y valorar los riesgos que el cambio climático impone sobre la Organización.
- 3. Medición:** medir el impacto directo e indirecto causado a lo largo del ciclo de vida de las operaciones, productos y servicios.
- 4. Mitigación:** establecer metas de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y desarrollar programas de mitigación que permitan alcanzarlas.
- 5. Adaptación:** poner en marcha medidas que atenúen los riesgos del cambio climático con el fin de reducir los impactos que este genere sobre las operaciones directas y el abastecimiento.
- 6. Reporte:** comunicar a los diferentes grupos relacionados, la gestión de los riesgos y oportunidades frente al cambio climático, considerando la divulgación de las emisiones de gases de efecto invernadero, así como las acciones de mitigación y adaptación a los mismos.

Durante el período 2010-2016 se logró una **reducción acumulada del indicador de emisiones de gases de efecto invernadero alcances 1 y 2 de 21%.**



Sistema de control de emisiones en proceso de café soluble, Colcafé Medellín.

### Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero

Durante el 2016 se logró una reducción de las emisiones de GEI alcances 1 y 2 de 937,8 toneladas CO<sub>2</sub>eq./año, que corresponden a 0,9% de las emisiones totales en Colombia, mediante la implementación de mejoras en ecoeficiencia operacional en los distintos negocios. El Negocio Chocolates llevó a cabo en una de sus plantas, la recuperación de condensados y la instalación de economizadores o intercambiadores de calor en calderas, y rediseñó el sistema de calentamiento de un tanque, lo que permitió reducciones de emisiones de 275,2 t CO<sub>2</sub>eq./año. En la principal operación del Negocio Cafés se cambió y actualizó la tecnología de tostadores, que redujo emisiones equivalentes a 154 t CO<sub>2</sub>eq./año. Finalmente, en la operación del Negocio Galletas en Colombia, se sustituyó la iluminación por una de tipo led y los motores convencionales por unos eléctricos de alta eficiencia, gracias a lo cual se redujeron las emisiones en 9,8 t CO<sub>2</sub>eq./año.

## Emisiones directas e indirectas (alcances 1 y 2)

GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-4 [ODS 3] [ODS 12] [ODS 13] [ODS 14] [ODS 15]

■ Emisiones alcance 1 (t CO<sub>2</sub>eq.) ■ Emisiones alcance 2 (t CO<sub>2</sub>eq.)  
 ■ Emisiones totales alcances 1 y 2 (t CO<sub>2</sub>eq.) ■ Emisiones totales alcances 1 y 2 (kg CO<sub>2</sub>eq./t.p.)



### Precio al carbono

Como parte del compromiso de reducir las emisiones de GEI, se determinó un precio interno del carbono para Grupo Nutresa de COP 18.000/t CO<sub>2</sub>eq. Para su cálculo se tuvieron en cuenta factores como el inventario de emisiones, el costo de las compensaciones y compras de energías verdes o alternas (si aplican), valores referentes de la tonelada de carbono en mercados internacionales y del impuesto del carbono en los países en los que existe. Este precio definido para el carbono se utiliza para las evaluaciones financieras de los proyectos de eficiencia con el fin de reconocer el beneficio a la hora de tomar las decisiones de inversión.

Colaborador Compañía de Galletas Noel en proceso productivo.



## Incentivos a los colaboradores para reducir las emisiones de carbono

La Organización continúa midiendo la gestión por medio de indicadores y motivando los buenos resultados a través de incentivos a directivos y colaboradores que intervienen de manera directa en la administración de iniciativas relacionadas con el cambio climático. Estos indicadores de desempeño hacen parte de la compensación variable de los cargos de primer nivel de la dirección, gerentes de Operaciones, gerentes de Producción, jefes de Mantenimiento y jefes de Gestión Ambiental.

## Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero GRI 305-5 [ODS 13] [ODS 14] [ODS 15]

Reducción neta de emisiones en tCO <sub>2</sub> eq.	2015	2016
Reducción en los consumos de energía térmica alcance 1	68,8	782,1
Reducción en los consumos de energía eléctrica alcance 2	169,7	155,7

## Consecuencias financieras, otros riesgos y oportunidades para las actividades de la Organización debido al cambio climático GRI 201-2 [ODS 13]

<b>Riesgos y efectos por cambios en la regulación</b>	En el ejercicio de valoración de riesgos corporativos, Grupo Nutresa determinó que el cambio climático es un factor de alta importancia para el negocio, identificando escenarios a corto y mediano plazo de creación de pagos por la emisión de gases 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 para productos de café, derivados cárnicos y pastas.
<b>Implicaciones financieras de riesgos por cambios en la regulación antes de tomar acciones</b>	Entre COP 1.785 millones y COP 8.440 millones.
<b>Tiempo estimado de materialización del riesgo</b>	5 a 7 años.
<b>Acciones que se han tomado o se van a tomar para mitigar el riesgo</b>	Ver dentro de este capítulo la información relacionada con incentivos a los colaboradores para reducir las emisiones de carbono, modelo corporativo de precio al carbono, innovación dirigida hacia un desarrollo bajo en carbono y huella de carbono de productos.
<b>Riesgos y efectos por cambios en parámetros del clima</b>	Debido a las variaciones cada vez más intensas del clima y volatilidad de los precios del petróleo, se identificó un riesgo en la volatilidad del precio de materias primas que podría disminuir la rentabilidad.
<b>Tiempo estimado de materialización del riesgo</b>	Más de seis años.
<b>Acciones que se han tomado o se van a tomar para mitigar el riesgo</b>	Ver dentro de este capítulo la información relacionada con innovación dirigida hacia un desarrollo bajo en carbono y huella de carbono de productos.
<b>Oportunidades y efectos derivados del cambio climático</b>	Los consumidores son cada vez más conscientes de los impactos medioambientales de los productos.
<b>Tiempo estimado de materialización de las oportunidades</b>	1 a 5 años.
<b>Acciones que se han tomado o se van a tomar para aprovechar la oportunidad</b>	Ver dentro de este capítulo la información relacionada con mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.

### Innovación dirigida hacia un desarrollo bajo en carbono

El programa Éxitos Innovadores, que hace parte del modelo Imagix (ver capítulo *Innovación Efectiva*), y en el que pueden participar los colaboradores y proveedores de la Compañía con sugerencias de mejora para procesos y productos, contempla el reconocimiento a aquellas ideas enfocadas en prevenir, controlar y mitigar los impactos ambientales, incluidos aquellos relacionados con el cambio climático.

### Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (alcance 3)

GRI 305-3 [ODS 3] [ODS 12] [ODS 13] [ODS 14] [ODS 15]

Contenido del indicador	Viajes aéreos de los empleados (tCO <sub>2</sub> eq.)	Distribución (tCO <sub>2</sub> eq.)	Total de emisiones de gases de efecto invernadero alcance 3 (tCO <sub>2</sub> eq.)
2016	2.970	55.293	58.263
2015	2.745	64.598	67.343

### Huella de carbono de productos

Se mantiene el cálculo de la huella de carbono de seis categorías de productos: galletas, chocolates, salchichas, café, helados y pastas para más de 300 referencias. Además, se realizó el cálculo y la verificación, por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas –Icontec–, de la huella de carbono de producto de 64 referencias de galletas TOSH, así como de los procesos de los negocios Cafés y Chocolates en Colombia. Adicionalmente, se mantuvo la certificación de “Carbono Neutro” de la línea de productos Livean y Zuko de Tresmontes Lucchetti en Chile, y la renovación de su neutralización.



Jornada de reforestación por colaboradores de Nutresa México.

# EMPAQUES Y POSCONSUMO

## Propósito

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

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

## Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

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

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

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

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



Colaboradoras Compañía Nacional de Chocolates, fábrica Rionegro.

## Perspectivas

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

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

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

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

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

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



## Progreso 2016 GRI 103-3

El compromiso de Grupo Nutresa con el desarrollo sostenible, específicamente en el uso de materiales de empaque, está plasmado en su política de Empaques Sostenibles y en su objetivo estratégico para el 2020 de reducir en 12% el consumo de material de empaque por tonelada producida.

### Para conocer la política de Empaques Sostenible de Grupo Nutresa visite:

<http://www.gruponutresa.com/sostenibilidad/sostenibilidad-ambiental/?lang=en>

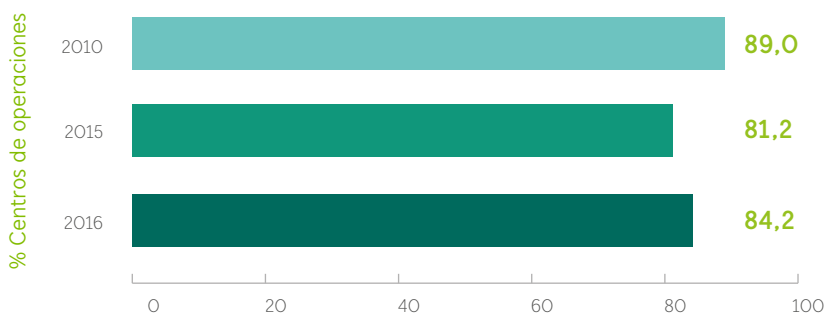


Para monitorear el cumplimiento de la política se hace seguimiento al indicador de toneladas de empaques consumidas por toneladas producidas, el cual ha tenido la siguiente evolución en los últimos tres años:

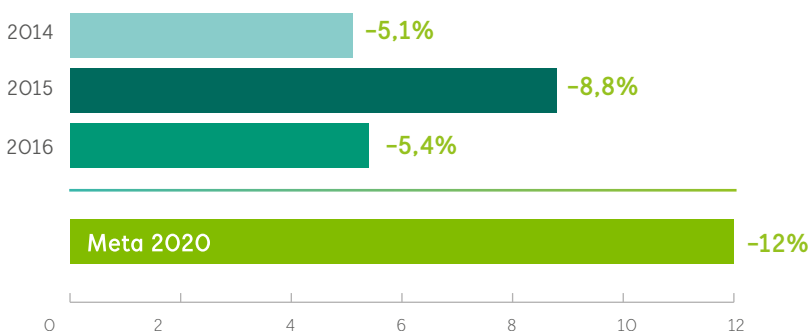


Colaboradora Litoempaques, Medellín.

## Consumo de material de empaque (kg/t.p.) GRI 301-1 [ODS 8] [ODS 12]



## Reducción de consumo de materiales de empaque frente a línea base 2010 (kg/t.p.)



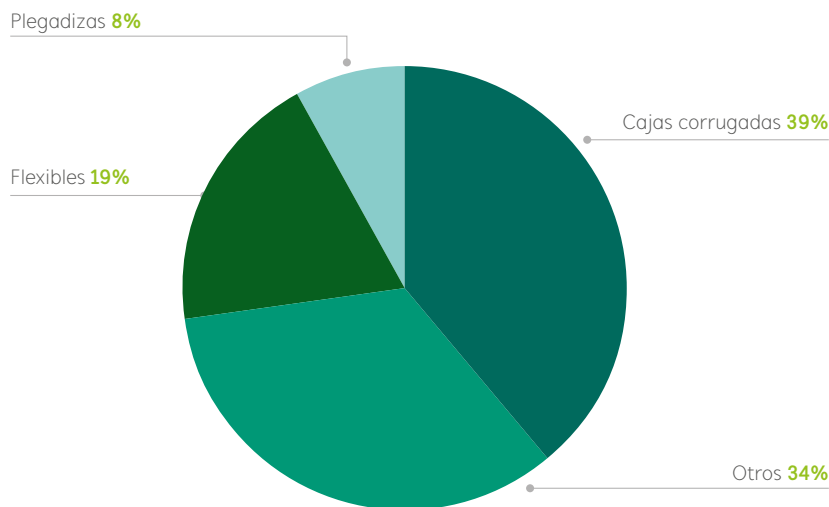
La metodología DTV (Diseño para crear valor) ha tenido continuidad en el proceso de desarrollo de productos, por lo que todas las especificaciones de los materiales de empaque son evaluadas en función del valor que agregan al consumidor, eliminando o modificando aquellas que no son valoradas. Como resultado, en el 2016 se disminuyeron 222 toneladas de material de empaque gracias a la implementación de iniciativas como disminución de dimensiones y calibres de cajas plegadizas, flexibles y cajas de cartón corrugado, además de la sustitución de materiales por aquellos de mayor reciclabilidad.

Por otra parte, se están impulsando iniciativas para disminuir la cantidad de material de empaque flexible que se da de baja por obsolescencia en las diferentes operaciones. Trabajando de manera colaborativa con uno de los principales proveedores, se han logrado ajustar los sistemas de impresión para fabricar lotes de empaques más cercanos a las necesidades reales y así evitar generar desperdicio de material. Adicionalmente, se han desarrollado proveedores especializados en la fabricación de cantidades mínimas para cubrir la necesidad creciente de productos cada vez más segmentados.

### Reducción de material de empaque en toneladas Distribución por categorías y negocios

Categoría	Total kilos
Flexibles	41.366
Cajas corrugadas	87.250
Plegadizas	17.171
Otros	76.031
<b>TOTAL</b>	<b>221.818</b>

Negocio	Total kilos
Galletas	65.301
Cárnicos	21.000
Chocolates	98.113
Pastas	20.837
TMLUC	16.567
<b>TOTAL</b>	<b>221.818</b>





Envasado de 3 en 1 en línea piloto TPM, Colcafé Medellín.

A pesar de la reducción de material de empaque como resultado de la implementación de la metodología DTV, el indicador de consumo de kg de empaque por tonelada producida presenta un deterioro en el último año debido a que se ve altamente impactado por los cambios en la composición de producción en las diferentes operaciones. De este modo, un incremento en las ventas de referencias contenidas en vidrio y hojalata afectan la relación de material de empaque por producto. No obstante, a pesar de que estos materiales son más pesados, pueden ser reincorporados totalmente al proceso productivo, cerrando así su ciclo de vida.

El cumplimiento de este indicador es cada vez más retador para el Grupo, ya que la tendencia en la industria de alimentos es ofrecer porciones cada vez más pequeñas que den respuesta a las necesidades de portabilidad y conveniencia de los consumidores.

En el 2016 se trabajó con la Fundación Nutresa y con un proveedor que fabrica mobiliario a partir de materiales de difícil reciclabilidad, para gestionar los residuos de material de empaque flexible posindustrial, con el fin de cerrar su ciclo. Se realizó un diagnóstico en las 20 instituciones educativas cubiertas por el programa de Estilos de Vida Saludables, identificando oportunidades de utilización de mobiliario fabricado con este material. En el 2017 se comenzará la implementación del proyecto y la primera etapa será desarrollada en Antioquia.

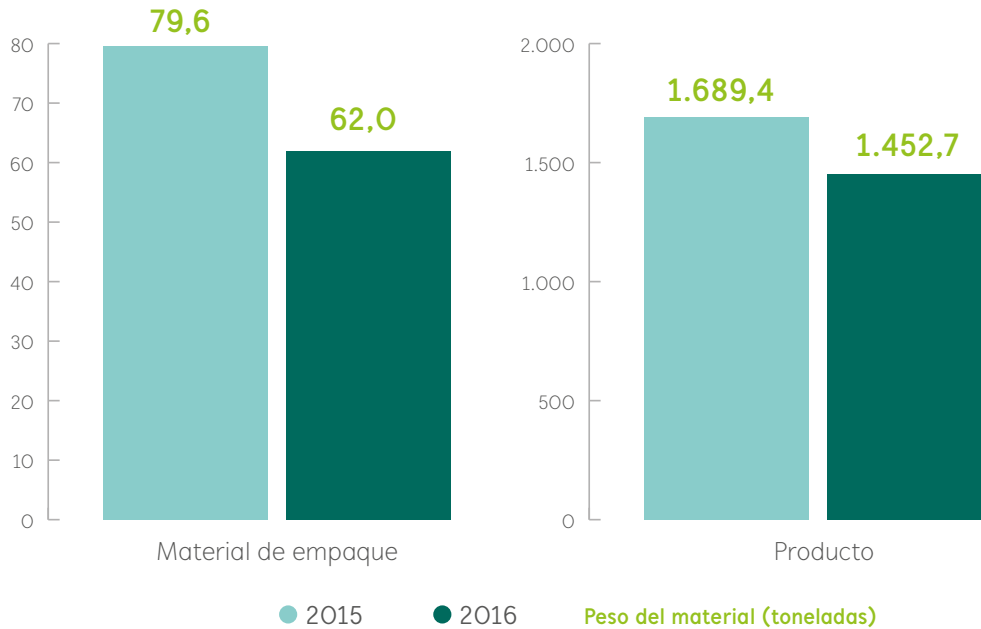
En la misma línea, el Negocio Cafés viene trabajando en un programa llamado "Retoma, Disfruta y Recicla" que busca cerrar el ciclo del residuo generado por su última innovación "Cápsulas Express Nutresa". Este programa resalta el compromiso de la marca por mejorar el desempeño ambiental de sus productos.

De igual forma, Grupo Nutresa continúa en la búsqueda de alternativas ambiental y económicamente viables para cerrar el ciclo del material de empaque flexible posconsumo bajo el liderazgo del Nodo de Conocimiento de Material de Empaque, que es transversal a la Organización. Para tal fin, y como parte de la estrategia de innovación abierta con terceros, Grupo Nutresa participó en la rueda de gestión convocada por Tecnova, en donde presentó este reto a los diferentes centros de investigación.

Por otra parte, se lanzó un reto para la participación abierta de los colaboradores con el fin de minimizar el consumo de material de empaque de los productos que se envían a las diferentes redes comerciales, identificando estrategias potenciales como cambios en la disposición del producto para incrementar unidades por corrugado, reutilización de bandejas y perfiles, y diseño de cajas genéricas que contengan varias referencias de producto.

### Productos y materiales de empaque recuperados

GRI 301-3 [ODS 8] [ODS 12]



La Organización también trabaja en la reutilización de sus recursos buscando generar un menor impacto ambiental. Tal es el caso de la iniciativa implementada por Helados Bon en República Dominicana a través de la que se reutilizan en sus heladerías los cubos de plástico que contienen el helado para la venta. Durante el 2016 se utilizaron 727.673 cubos plásticos, de los cuales se reutilizaron 590.645, es decir, aproximadamente 80%. Con la implementación de esta iniciativa se dejaron de disponer 229 toneladas de plástico en el mercado.

La estrategia implementada por el Negocio Cárnicos de reemplazar el cartón corrugado por canastas plásticas reutilizables para empaclar su producto terminado, se replicó en los Negocios Chocolates y Galletas, evitando la compra de 37.600 cajas corrugadas al año, equivalentes a 19 toneladas de material.

En línea con la política de empaques, se continúa privilegiando el uso de materiales fabricados a partir de bosques certificados, materiales reciclados y reciclables. Por esto el 74% de las toneladas de material de empaque compradas corresponden a material reciclable. Adicionalmente, el principal socio estratégico en la categoría de corrugados utiliza ciento por ciento fibra celulosa reciclada para la fabricación de las cajas. Por otra parte, se trabaja con proveedores que cuentan con el sello del Consejo de Administración Forestal –FSC–, con el cual certifican que el origen de sus materias primas son bosques plantados. En la categoría de vidrio, el proveedor usa un 54% de material reciclado en la fabricación de los productos.

**79,4% del cartón de los empaques y 54,0% del vidrio de los envases consumidos por Grupo Nutresa son material reciclado**

GRI 301-2 [ODS 8] [ODS 12]



# GESTIÓN DE RESIDUOS

## Propósito

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

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

## Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

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

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

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

## Perspectivas

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

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

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

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

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

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

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



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

Colaborador de producción Meals de Colombia, planta Bogotá.

## Progreso 2016 **GRI 103-3**

La gestión de residuos sólidos en Grupo Nutresa, que comprende desde su generación en las actividades operativas y administrativas, hasta su disposición final, considera criterios de economía circular que permiten cerrar ciclos y extender la vida de los materiales.

### Reducción en la generación de residuos sólidos

El Negocio Chocolates optimizó un empaque de Chocolista que excedía sus dimensiones y ocasionaba un desperdicio de cartulina superior a 15%. Luego de un ajuste, se logró una reducción de 21,5 toneladas de papel corrugado y cartulina al año. Además, se logró una reducción de residuos peligrosos a través de la separación en la fuente y la caracterización de los cartuchos de tintas para marcación de producto, reduciendo en 494 kg al año este residuo.

En Colombia, el Negocio Helados implementó una iniciativa que buscaba mejorar el procedimiento para la recuperación de helado en caso de paro imprevisto en una línea de producción palettera. Con esta práctica se logró reducir en 567,72 kg al año el producto de crema. Así mismo, en su planta de Manizales se implementó un modelo para optimizar el proceso de deshidratación de lodos en la planta de tratamiento de aguas residuales, con el que se lograron disminuir los mismos en 7,2 m<sup>3</sup>/año.

Además, en los negocios Helados en República Dominicana, Chocolates en Perú y Cárnicos en Panamá se fortaleció la gestión integral de residuos, y se definieron indicadores de desempeño y de gestión para implementar estrategias de reducción, reutilización y aprovechamiento de materiales antes de culminar su ciclo de vida.



Centro de acopio de residuos, Colcafé Medellín.

### Alternativas de aprovechamiento y reutilización de materiales

El indicador de generación de residuos de las operaciones de Colombia es de 24,8 kg/tonelada, el cual se gestiona con el propósito de extender la vida útil de los materiales y reducir las presiones sobre los rellenos sanitarios.

En los negocios se han desarrollado acciones de prevención de generación de residuos en el ciclo productivo. Un reto importante en este sentido es lograr su réplica en las operaciones internacionales para ampliar el alcance y garantizar el control del proceso.

Como ejemplo, se destaca la reutilización de 6.000 unidades de bolsas plásticas en el Negocio Helados en República Dominicana como insumo para la disposición de otros residuos en el proceso, las cuales eran llevadas directamente a disposición final. Además, el Negocio Helados en Colombia llevó a cabo la recuperación de bolsas de material *kraft* para el proceso de muestras en laboratorio. Solo en el 2016 se lograron aprovechar 153 kg de este material.

Así mismo, el Negocio Cafés en Colombia, en alianza con el proveedor de material laminado, realizó la devolución de los tubos de cartón que contienen las bobinas de laminado, logrando así cerrar el ciclo del material y disminuir la generación de residuos. En el 2016 se lograron reutilizar 11.290 kg de cartón por parte del proveedor. Adicionalmente, este Negocio reutilizó material laminado generado como desperdicio en el proceso de elaboración de canecas de residuos y logró el aprovechamiento de 2.020 kg del mismo.

### Cultura ambiental alrededor de la gestión de residuos

En el 2016, el indicador de aprovechamiento de residuos mejoró para las operaciones de Colombia, alcanzando 90,1%. Los negocios implementaron diferentes estrategias para fortalecer la cultura ambiental y mejorar la separación en la fuente y su posterior tratamiento y disposición final.

El Negocio Pastas en Barranquilla implementó una campaña de sensibilización sobre separación en la fuente dirigida a los colaboradores y se logró la disminución de 5.336,9 kg de residuos con respecto al año anterior.

### Participación en la agenda pública alrededor de la gestión de residuos

Grupo Nutresa participó activamente a través de la ANDI en las discusiones de diagnóstico y procesos de consulta de la Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos en Colombia, al tiempo que se prepara para el cumplimiento de dicha política y las normas que de allí se deriven. Esto con el fin de minimizar la generación de residuos en los diferentes procesos de los negocios, adoptar nuevas oportunidades de tratamiento e identificar alternativas de valorización de residuos, tales como generación de energía, reciclaje y reutilización de materiales.

### Manejo de residuos producto de siniestro en el Negocio Cárnicos en Bogotá

En el 2016 ocurrió un incendio en la bodega de producto terminado del Negocio Cárnicos en Bogotá que provocó una alta generación de residuos. Para reducir cualquier impacto ambiental, se implementó un modelo de atención a siniestros y un plan de evacuación de residuos para darles una correcta disposición y así evitar la proliferación de olores y plagas, y la contaminación de aguas y suelo, cuidando al mismo tiempo la reputación de la marca. Se logró dar tratamiento y disposición final adecuada a 86 toneladas de residuos orgánicos y otras 1.264 toneladas de residuos de otra tipología.

6,3%

**Reducción en la generación total de residuos en el 2016.**



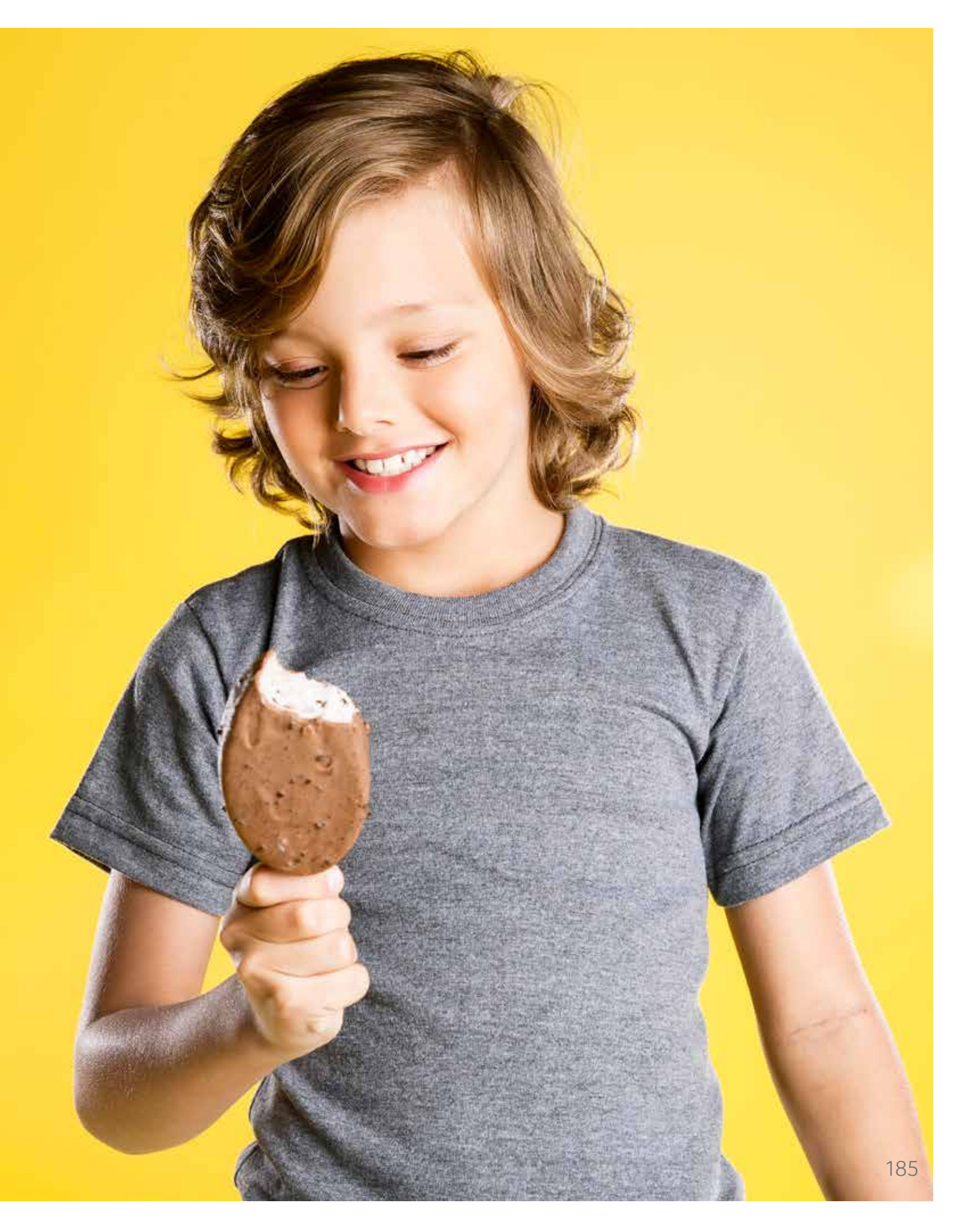
Jornada de Sostenibilidad en el Negocio Cárnicos.



# ESTADOS FINANCIEROS



UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS



# Estados financieros consolidados

# Informe del Revisor Fiscal

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

27 de febrero de 2017



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

### **Responsabilidad de la gerencia sobre los estados financieros**

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

### **Responsabilidad del auditor**

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

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

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



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


27 de febrero de 2017

**Opinión**

En mi opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2016 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.

**Otros asuntos**

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



**Bibiana Moreno Vásquez**

Revisora Fiscal

Tarjeta Profesional No. 167200-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

# Certificación de los estados financieros

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

### CERTIFICAMOS:

24 de febrero de 2017

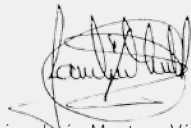
Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2016 y 2015, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subsidiarias debidamente certificados y dictaminados.

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

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



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente



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

# Certificación de los estados financieros Ley 964 de 2005

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

**EL SUSCRITO REPRESENTANTE LEGAL DE GRUPO NUTRESA S.A.**

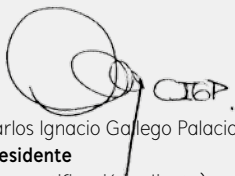
**CERTIFICA:**

24 de febrero de 2017

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2016 y 2015 no contienen vicios, diferencias, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

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

Para constancia se firma el día 24 del mes de febrero de 2017.



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

## Estado de situación financiera

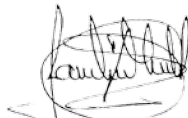
A 31 de diciembre de 2016 y 2015 (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

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

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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



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



# Estado de resultados integrales

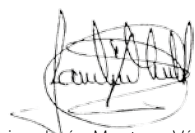
Del 1° de enero al 31 de diciembre (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

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

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Galego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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



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

## Estados de cambios en el patrimonio

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

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


Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



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



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



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

## Estado de flujos de efectivo

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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



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

## Comentarios de la gerencia de Grupo Nutresa

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

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

### LOS DIFERENCIADORES DE NUESTRO MODELO DE NEGOCIO SON:

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

### RESULTADOS 2016

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

## **INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN**

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

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

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

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

## GESTIÓN DEL CAPITAL

La creciente generación de valor es parte fundamental de los objetivos estratégicos trazados por el Grupo. Esto se traduce en la administración activa de la estructura de capital, la cual equilibra el crecimiento sostenido de las operaciones actuales, que requiere una inversión constante en activos de capital (Capex), y el crecimiento a través de adquisiciones de negocios en marcha, que traen valor económico y estratégico al Grupo.

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

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

# NOTAS

## A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Períodos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016 y 2015

(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 <sup>(1)</sup>	% participación	
			2016	2015
<b>Colombia</b>				
Industria Colombiana de Café S.A.S.	Producción de café y productos relacionados	COP	100,00	100,00
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	Producción de chocolates, sus derivados y otros productos relacionados	COP	100,00	100,00
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	Producción de galletas, cereales, entre otros	COP	100,00	100,00
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	Producción y comercialización de carnes y sus derivados	COP	100,00	100,00
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	Producción de pastas alimenticias, harinas y cereales.	COP	100,00	100,00
Molino Santa Marta S.A.S.	Molituración de granos	COP	100,00	100,00
Alimentos Cárnicos S.A.S.	Producción de carnes y sus derivados	COP	100,00	100,00
Tropical Coffee Company S.A.S.	Montaje y explotación de industrias de café	COP	100,00	100,00
Litoempaques S.A.S.	Producción o fabricación de material de empaque	COP	100,00	100,00
Pastas Comarrico S.A.S.	Producción de pastas alimenticias, harinas y cereales.	COP	100,00	100,00
Novaventa S.A.S.	Comercialización de alimentos y otros artículos mediante canal de venta directa	COP	100,00	100,00
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	Distribución de alimentos mediante canal institucional	COP	70,00	70,00
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	Producción y comercialización de helados, bebidas lácteas, entre otros	COP	100,00	100,00
Servicios Nutresa S.A.S.	Prestación de servicios empresariales especializados	COP	100,00	100,00
Setas Colombianas S.A.	Procesamiento y comercialización de champiñones	COP	99,48	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.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00	100,00
LYC S.A.S.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00	100,00
PJ COL S.A.S.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00	100,00
Panero S.A.S.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00	100,00
New Brands S.A.	Producción de lácteos y helados	COP	100,00	100,00
Schadel Ltda.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	99,88	99,88
Tabelco S.A.S. <sup>(2)</sup>	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00%	-
<b>Chile</b>				
Tresmontes Lucchetti S.A.	Prestación de servicios empresariales especializados	CLP	100,00	100,00
Nutresa Chile S.A.	Gestión financiera y de inversiones	CLP	100,00	100,00
Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S.A.	Producción agrícola e industrial	CLP	100,00	100,00
Tresmontes Lucchetti Servicios S.A.	Gestión financiera y de inversiones	CLP	100,00	100,00
Tresmontes S.A.	Producción y comercialización de alimentos	CLP	100,00	100,00
Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S.A.	Gestión financiera y de inversiones	CLP	100,00	100,00



Denominación	Actividad principal	Moneda funcional <sup>(1)</sup>	% participación	
			2016	2015
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
<b>Costa Rica</b>				
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
Cía. Americana de Helados S.A.	Producción y venta de helados	CRC	100,00	100,00
Servicios Nutresa CR S.A.	Prestación de servicios empresariales especializados	CRC	100,00	100,00
<b>Guatemala</b>				
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
Distribuidora POPS S.A.	Comercialización de helados	QTZ	100,00	100,00
Nevada Guatemalteca S.A.	Servicios de arrendamiento de inmuebles	QTZ	-	100,00
Guate-Pops S.A.	Servicios de personal	QTZ	-	100,00
<b>México</b>				
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
<b>Panamá</b>				
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.	Gestión financiera y de inversiones	USD	100,00	100,00
LYC Bay Enterprise INC.	Gestión financiera y de inversiones	USD	100,00	100,00
Sun Bay Enterprise INC.	Gestión financiera y de inversiones	USD	100,00	100,00
<b>United States de América</b>				
Abimar Foods Inc.	Producción y comercialización de productos alimenticios	USD	100,00	100,00
Cordialsa Usa, Inc.	Comercialización de productos alimenticios	USD	100,00	100,00
Costa Rica's Creamery LLC.	Operación de establecimientos de alimentos al consumidor – helados	USD	-	100,00
Gulla Properties Development LLC. <sup>(2)</sup>	Gestión financiera y de inversiones	USD	-	-
Heanor Consulting LLC. <sup>(2)</sup>	Gestión financiera y de inversiones	USD	-	-
<b>Venezuela</b>				
Cordialsa Noel Venezuela S.A. <sup>(3)</sup>	Comercialización de productos alimenticios	VEI	100,00	100,00
Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela <sup>(3)</sup>	Producción de alimentos	VEI	100,00	100,00

Denominación	Actividad principal	País de constitución	Moneda funcional	% participación Grupo Nutresa	
				2016	2015
<b>Otros países</b>					
TMLUC Argentina S.A.	Producción y comercialización de alimentos	Argentina	ARS	100,00	100,00
Corp. Distrib. de Alimentos S.A. (Cordialsa)	Comercialización de productos alimenticios	Ecuador	USD	100,00	100,00
Comercial Pozuelo El Salvador S.A. de C.V.	Distribución y comercialización de productos alimenticios	El Salvador	USD	100,00	100,00
Americana de Alimentos S.A. de C.V.	Comercialización de productos alimenticios	El Salvador	USD	100,00	100,00
Comercial Pozuelo Nicaragua S.A.	Comercialización de productos alimenticios	Nicaragua	NIO	100,00	100,00
Industrias Lácteas Nicaragua S.A.	Comercialización y gestión logística	Nicaragua	NIO	100,00	100,00
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S.A.	Producción de bebidas y alimentos.	Perú	PEN	100,00	100,00
TMLUC Perú S.A.	Producción y comercialización de alimentos	Perú	PEN	100,00	100,00
Helados Bon	Producción y comercialización de helados, bebidas lácteas, entre otros	República Dominicana	DOP	81,18	81,18
Compañía de Galletas Pozuelo de República Dominicana S.R.L.	Gestión financiera y de inversiones	República Dominicana	DOP	100,00	100,00
Gabon Capital LTD.	Gestión financiera y de inversiones	BVI	USD	100,00	100,00
Baton Rouge Holdings LTD.	Gestión financiera y de inversiones	BVI	USD	100,00	100,00
Ellenbrook Holdings Limited	Gestión financiera y de inversiones	BVI	USD	-	100,00
Perlita Investments LTD.	Gestión financiera y de inversiones	BVI	USD	100,00	100,00
El Corral Investments INC	Gestión de franquicias de la industria alimenticia	BVI	USD	100,00	100,00

Tabla 2

- (1) Ver en la Nota 33.1 la descripción de las siglas utilizadas para cada una de las monedas y sus principales impactos en los estados financieros de Grupo Nutresa.
- (2) A 31 de diciembre de 2015, Grupo Nutresa no poseía participación directa o indirecta sobre estas sociedades; sin embargo, existía un acuerdo privado de accionistas, derivado de la adquisición de Grupo El Corral, en el que se otorgaba al Grupo el control sobre las decisiones relevantes de estas sociedades. Este mismo acuerdo otorgaba a Grupo Nutresa el control sobre Tabelco S.A.S., entidad sobre la cual se obtuvo la propiedad del 100% de las acciones mediante un acuerdo privado de accionistas en abril de 2016.
- (3) Ver en la nota 20.1 cambios en la clasificación de la inversión.

### Cambios en el perímetro de consolidación

Se presentaron los siguientes cambios en el perímetro de consolidación durante el periodo:

**2016:** el 1° de marzo se realizó la fusión entre Heladera Guatemalteca S.A., Nevada Guatemalteca S.A., Guate-Pops S.A. y Distribuidora POPS S.A. quedando esta última vigente, en Guatemala. En abril se presentó la liquidación de las sociedades Heanor Consulting LLC, Gulla Properties Development LLC y Ellenbrook Holdings Limited, las cuales operaban como vehículo de inversión para las compañías adquiridas de Grupo El Corral. A partir del 1° de octubre de 2016 la inversión en las Compañías Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A. y Cordialsa Noel Venezuela S. A. se clasificó como Instrumentos Financieros (Nota 20.1).

**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 esta última vigente; igualmente, Fransouno S.A. e Inmobiliaria Nevada S.A. con Cía. Americana de Helados S.A., siendo la última la que permanece a la fecha. En United States 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 esta última vigente.

## NOTA 2.

### BASES DE PREPARACIÓN

Los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa para el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016, 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.

### 2.1 ESTADOS FINANCIEROS DE CIERRE DEL PERÍODO

Los estados financieros consolidados de cierre del periodo han sido preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera. Algunas de las cifras y revelaciones con relación al año 2015, presentadas en estos estados financieros, pueden mostrar variaciones frente a la información publicada en los estados financieros al 31 de diciembre de 2015, debido a que los mismos incluyen ajustes y reclasificaciones, que fueron realizados como producto de la auditoría y revisión interna por parte de la Administración. La Administración del Grupo considera que estos ajustes no son materiales y no afectan la razonabilidad de la información publicada anteriormente.

El resumen de los cambios en el estado de resultados se presenta a continuación:

	Información original	Resultados ajustados	Diferencia
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>7.945.417</b>	<b>7.945.417</b>	-
Costo mercancía vendida	(4.507.166)	(4.507.166)	-
<b>Utilidad bruta</b>	<b>3.438.251</b>	<b>3.438.251</b>	-
Gastos de administración, ventas y producción	(2.653.758)	(2.653.758)	-
Otros ingresos (egresos) netos operacionales	(1.808)	(1.808)	-
<b>Utilidad operativa</b>	<b>782.685</b>	<b>782.685</b>	-
Ingresos/Gastos financieros	(225.068)	(225.068)	-
Otros ingresos (egresos) netos	(339)	(339)	-
Dividendos de portafolio	47.016	47.016	-
<b>Utilidad antes de impuestos e interés no controlante</b>	<b>604.294</b>	<b>604.294</b>	-
Impuesto de renta, neto	(167.140)	(167.140)	-
Participaciones no controladoras	(2.667)	(2.667)	-
Operaciones discontinuadas	(6.335)	(6.335)	-
<b>UTILIDAD NETA Participaciones controladoras</b>	<b>428.152</b>	<b>428.152</b>	-
<b>EBITDA</b>	<b>975.554</b>	<b>975.554</b>	-

Tabla 3

El resumen de los cambios en el estado de situación financiera se presenta a continuación:

Estado de situación financiera	Información original	Saldos ajustados	Diferencia
Activo	13.178.052	13.178.052	-
Pasivo	(5.135.208)	(5.223.090)	(87.882)
Patrimonio	(8.042.844)	(7.954.962)	87.882

Tabla 4

En el estado de situación financiera, los cambios corresponden principalmente al impuesto diferido, ver nota 18.4.

### 2.2 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 especifica 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.

### 2.3 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.

## 2.4 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 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

### 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 2016 y su correspondiente información comparativa. Una subsidiaria es una entidad controlada por alguna de las empresas que conforman el Grupo Nutresa. El control existe cuando alguna de las empresas del Grupo tiene el poder para dirigir las actividades relevantes de la subsidiaria, que generalmente son las actividades de operación y financiación, con el propósito de obtener beneficios de sus actividades y está expuesta, o tiene derecho, a los rendimientos variables de esta.

Las políticas y prácticas contables son aplicadas en forma homogénea por la Compañía Matriz y sus compañías subsidiarias, las cuales, para el caso de las compañías subsidiarias ubicadas en el exterior, no difieren sustancialmente de las prácticas contables utilizadas en los países de origen, y/o se ha efectuado su homologación para aquellas que generan un impacto significativo en los estados financieros consolidados.

Todos los saldos y transacciones entre compañías, y las utilidades o pérdidas no realizadas, fueron eliminados en el proceso de consolidación.

Los estados financieros de las subsidiarias se incluyen en los estados financieros consolidados desde la fecha de

adquisición hasta la fecha en la que Grupo Nutresa pierde su control; cualquier participación residual que retenga se mide a valor razonable; las ganancias o pérdidas que surjan de esta medición se reconocen en el resultado del período.

Los estados financieros separados son los que sirven de base para la distribución de dividendos y otras apropiaciones por parte de los accionistas. Los estados financieros consolidados se presentan a la Asamblea de Accionistas solo con carácter informativo.

#### **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.

#### **Sociedades en las cuales Grupo Nutresa posee la mayoría de los derechos de voto, pero no tiene el control:**

El Grupo considera que no ejerce el control sobre las actividades relevantes de Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A. y Cordialsa Noel Venezuela S.A., a pesar de poseer el 100% de la participación. Ver información detallada en la nota 20.1.

#### 3.1.2 INTERÉS NO CONTROLADOR

Las participaciones no controladoras en los activos netos de las subsidiarias consolidadas se presentan de forma separada dentro del patrimonio de Grupo Nutresa. El resultado del período y el otro resultado integral también se atribuyen a las participaciones no controladoras y controladoras.

Las compras o ventas de participación en subsidiarias, a las participaciones no controladoras que no implican una pérdida de control, se reconocen directamente en el patrimonio.

Grupo Nutresa considera las transacciones con el interés minoritario como transacciones con los accionistas de la Compañía. Cuando se llevan a cabo adquisiciones del interés minoritario, la diferencia entre la contraprestación pagada y la participación adquirida sobre el valor en libros de los activos netos de la subsidiaria se reconocen como transacciones de patrimonio; por lo anterior, no se reconoce una plusvalía producto de esas adquisiciones.

### 3.2 INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

Una asociada es una entidad sobre la cual Grupo Nutresa posee influencia significativa sobre las decisiones de política financiera y de operación, sin llegar a tener control o control conjunto. Un negocio conjunto es una entidad que Grupo



Nutresa controla de forma conjunta con otros participantes, donde estos mantienen un acuerdo contractual que establece el control conjunto sobre las actividades relevantes de la entidad.

En la fecha de adquisición, el exceso del costo de adquisición sobre la participación en el valor razonable neto de los activos identificables, pasivos y pasivos contingentes asumidos de la asociada o negocio conjunto, se reconoce como plusvalía. La plusvalía se incluye en el valor en libros de la inversión, y no se amortiza ni se somete individualmente a pruebas de deterioro de su valor.

Los resultados, activos y pasivos de la asociada o negocio conjunto se incorporan en los estados financieros consolidados mediante el método de 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 solo cuando es probable la salida de beneficios económicos y existe la obligación legal o implícita.

Cuando es aplicable el método de participación, se realizan los ajustes necesarios para homologar las políticas contables de la asociada o negocio conjunto con las de Grupo Nutresa, se incorpora la porción que le corresponde a Grupo Nutresa en las ganancias o pérdidas obtenidas por la medición de los activos netos a valor razonable en la fecha de adquisición, y se eliminan las ganancias y pérdidas no realizadas procedentes de las transacciones entre Grupo Nutresa y la asociada o negocio conjunto, en la medida de la participación de Grupo Nutresa en la asociada o negocio conjunto. El método de participación se aplica desde la fecha de adquisición hasta cuando se pierde la influencia significativa o control conjunto sobre la entidad.

La participación en la utilidad o pérdida de una asociada o negocio conjunto se presenta en el estado de resultado integral en la sección resultado del período, neta de impuestos y participaciones no controladoras en las subsidiarias de la asociada o negocio conjunto; la participación en los cambios reconocidos directamente en el patrimonio y en el otro resultado integral de la asociada o negocio conjunto se presentan en el estado de cambios en el patrimonio y en el otro resultado integral, consolidados. Los dividendos recibidos en efectivo de la asociada o negocio conjunto se reconocen reduciendo el valor en libros de la inversión.

Grupo Nutresa analiza 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 este 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 PLUSVALÍA**

Se consideran combinaciones de negocios aquellas operaciones mediante las cuales se produce la unión de dos o más entidades o unidades económicas en una única entidad o grupo de sociedades.

Las combinaciones de negocios se contabilizan por el método de adquisición. Los activos identificables adquiridos, los pasivos y los pasivos contingentes asumidos de la adquirida se reconocen a valor razonable a la fecha de adquisición; los gastos de adquisición se reconocen en el resultado del período, y la plusvalía, como un activo en el estado de situación financiera consolidado.

La contraprestación transferida en la adquisición se mide como el valor razonable de los activos transferidos, los pasivos incurridos o asumidos y los instrumentos de patrimonio emitidos por Grupo Nutresa, incluyendo cualquier contraprestación contingente, para obtener el control de la adquirida.

La plusvalía se mide como el exceso de la suma de la contraprestación transferida, el valor de cualquier participación no controladora, y cuando es aplicable, el valor razonable de cualquier participación previamente mantenida en la adquirida, sobre el valor neto de los activos adquiridos, los pasivos y los pasivos contingentes asumidos en la fecha de adquisición. La ganancia o pérdida resultante de la medición de la participación previamente mantenida puede reconocerse en los resultados del período o en el otro resultado integral, según proceda. En períodos anteriores sobre los que se informa, la adquirente pudo haber reconocido en otro resultado integral los cambios en el valor de su participación en el patrimonio de la adquirida. Si así fuera, el importe que fue reconocido en otro resultado integral deberá reconocerse sobre la misma base que se requeriría si la adquirente hubiera dispuesto

directamente de la anterior participación mantenida en el patrimonio. Cuando la contraprestación transferida es inferior al valor razonable de los activos netos de la adquirida, la correspondiente ganancia es reconocida en el resultado del período, en la fecha de adquisición.

Para cada combinación de negocios, a la fecha de adquisición, Grupo Nutresa elige medir la participación no controladora por la parte proporcional de los activos identificables adquiridos, los pasivos y los pasivos contingentes asumidos de la adquirida o por su valor razonable.

Cualquier contraprestación contingente de una combinación de negocios se clasifica como pasivo o patrimonio y se reconoce a valor razonable en la fecha de adquisición. Los cambios posteriores en el valor razonable de una contraprestación contingente clasificada como pasivo financiero, se reconocen en el resultado del período o en el otro resultado integral, cuando se clasifica como patrimonio no se vuelve a medir y su liquidación posterior se reconoce dentro del patrimonio. Si la contraprestación no clasifica como un pasivo financiero se mide conforme a la NIIF aplicable.

La plusvalía adquirida en una combinación de negocios se asigna, en la fecha de adquisición, a las unidades generadoras de efectivo de Grupo Nutresa, que se espera serán beneficiadas con la combinación, independientemente de si otros activos o pasivos de la adquirida se asignan a esas unidades.

Cuando la plusvalía forma parte de una unidad generadora de efectivo, y parte de la operación dentro de tal unidad se vende, la plusvalía asociada con la operación vendida se incluye en el valor en libros de la operación al momento de determinar la ganancia o pérdida por la disposición de la operación. La plusvalía que se da de baja se determina con base en el porcentaje vendido de la operación, que es la relación del valor en libros de la operación vendida y el valor en libros de la unidad generadora de efectivo.

### 3.3.2 CONVERSIÓN DE SALDOS Y TRANSACCIONES EN MONEDA EXTRANJERA

Las transacciones que se efectúan en una moneda diferente a la moneda funcional de la Compañía se convierten utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Posteriormente, los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera son convertidos utilizando los tipos de cambio de la fecha de cierre de los estados financieros, que se toma de la información publicada por la entidad oficial encargada de certificar esta información; las partidas no monetarias que se miden a su valor razonable se convierten utilizando las tasas de cambio a la fecha en la que se determina su valor razonable, y las partidas no monetarias que se miden a costo histórico se convierten utilizando las tasas de cambio vigentes a la fecha de las transacciones originales.

Todas las diferencias de cambio surgidas de activos y pasivos operativos, se reconocen en el estado de resultados como

parte de los ingresos y egresos operacionales; las diferencias en cambio de otros activos y pasivos se 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.

### Subsidiarias extranjeras

Para la presentación de los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa, la situación financiera y el resultado de las entidades cuya moneda funcional es diferente a la moneda de presentación de la Compañía y cuya economía no se encuentra catalogada como hiperinflacionaria se convierten como sigue:

- Activos y pasivos, incluyendo la plusvalía y cualquier ajuste al valor razonable de los activos y pasivos surgidos de la adquisición, se convierten al tipo de cambio de cierre del período.
- Ingresos y gastos se convierten al tipo de cambio promedio mensual.

Las diferencias cambiarias resultantes de la conversión de los negocios en el extranjero se reconocen en el otro resultado integral, en una cuenta contable separada denominada "Conversión de estados financieros", al igual que las diferencias de cambio de las cuentas por cobrar o por pagar de largo plazo que hagan parte de la inversión neta en el extranjero. En la disposición del negocio en el extranjero, la partida del otro resultado integral que se relaciona con el negocio en el extranjero, se reconoce en el resultado del período.

### Reexpresión de estados financieros en economías hiperinflacionarias

Los estados financieros de las subsidiarias cuya moneda funcional es la correspondiente a una economía hiperinflacionaria, incluyendo la información comparativa, se reexpresan en términos de la unidad de medida corriente en la fecha de cierre del período sobre el que se informa antes de ser convertidos a pesos para el proceso de consolidación. Las pérdidas o ganancias por la posición monetaria neta se incluyen en el resultado del período.

### 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 periodo 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 conservarlos 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 periodo. 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 periodo. Los dividendos recibidos en efectivo de estas inversiones se reconocen en el estado de resultado integral en la sección resultado del periodo.

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 futuros estimados del activo financiero (o grupo de activos financieros) han sido afectados.

Los criterios que se utilizan para determinar que existe una evidencia objetiva de una pérdida por deterioro incluyen:

- Dificultades financieras importantes del emisor o de la contraparte.
- Incumplimiento en los pagos de capital e intereses.
- Probabilidad de que el prestamista entrará en quiebra o una reorganización financiera.

El importe del deterioro es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de las estimaciones de los flujos de efectivo futuros, descontados a la tasa efectiva original del activo financiero. El valor en libros del activo se reduce y la cantidad de la pérdida se reconoce en el resultado del periodo.

#### (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 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 y 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.

Algunas coberturas que cumplan los 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.

### 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 valor entre el costo de adquisición o fabricación y el valor neto realizable. El costo es determinado utilizando el método de costos promedio. El valor neto realizable es el precio estimado de venta del inventario dentro del curso normal de operaciones, disminuyendo los gastos variables de venta aplicables. Si en el análisis comparativo se observa que el valor neto de realización está por debajo del costo en libros, se reconoce el deterioro como un ajuste en el estado de resultados disminuyendo el valor del inventario. Cuando las circunstancias lo ameriten, se procede a la reversión de un deterioro reconocido anteriormente.

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 con 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 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, 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 incurrían.

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 <sup>(*)</sup>	10 a 40 años
Equipos menores - operativo	2 a 10 años
Equipo de transporte	3 a 10 años
Equipos de comunicación y computación	3 a 10 años
Muebles, enseres y equipos de oficina	5 a 10 años

**Tabla 5**

(\*) Alguna maquinaria vinculada con la producción es depreciada usando el método de horas producidas, según sea la forma más adecuada en la que se refleje el consumo de los beneficios económicos del activo.

Los valores residuales, vidas útiles y métodos de depreciación de los activos se revisan en cada cierre de ejercicio, y se ajustan prospectivamente en caso de que sea requerido. Los factores que pueden influenciar el ajuste son: cambios en el uso del activo, desgaste significativo inesperado, avances tecnológicos, cambios en los precios de mercado, entre otros.

Un componente de propiedades, planta y equipo o cualquier parte significativa del mismo reconocida inicialmente, se da de baja al momento de su venta o cuando no se espera obtener beneficios económicos futuros por su uso o venta.

Cualquier ganancia o pérdida resultante al momento de dar de baja el activo (calculado como la diferencia entre el ingreso neto procedente de la venta y el importe neto en libros del activo) se incluye en el estado de resultados.

En cada cierre contable, Grupo Nutresa evalúa sus activos para identificar indicios, tanto externos como internos, de reducciones en sus valores recuperables. Si existen evidencias de deterioro, los bienes de uso son sometidos a pruebas para evaluar si sus valores contables son plenamente recuperables. De acuerdo con la NIC 36 "Deterioro de los activos", las pérdidas por reducciones del valor recuperable son reconocidas por el monto en el cual el valor contable del activo (o grupo de activos) excede su valor recuperable (el mayor entre su valor razonable menos los costos de disposición y su valor en uso) y es reconocido en el estado de resultados como deterioro de otros activos.

Cuando el valor en libros exceda al valor recuperable, se ajusta el valor en libros hasta su valor recuperable, modificando los cargos futuros en concepto de depreciación, de acuerdo con su nueva vida útil remanente.

### 3.3.8 PROPIEDADES DE INVERSIÓN

Se reconocen como propiedades de inversión los terrenos y edificios que tiene Grupo Nutresa con el fin de obtener una renta o plusvalía, en lugar de mantenerlas para su uso o venta en el curso ordinario de las operaciones.

Las propiedades de inversión se miden inicialmente al costo. El costo de adquisición de una propiedad de inversión comprende su precio de compra y cualquier desembolso directamente atribuible. El costo de una propiedad de inversión autoconstruida es su costo a la fecha en que la construcción o desarrollo estén terminados.

Con posterioridad al reconocimiento inicial, las propiedades de inversión se miden al costo neto de la depreciación acumulada y de pérdidas por deterioro del valor acumuladas, si las hubiera.

La depreciación se calcula en forma lineal a lo largo de la vida útil estimada del activo entre 20 y 60 años. Los valores residuales y las vidas útiles se revisan y ajustan prospectivamente en cada cierre de ejercicio, en caso 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 el resultado del periodo 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, UNIDADES GENERADORAS DE EFECTIVO Y PLUSVALÍA

Grupo Nutresa evalúa si existe algún indicio de que un activo o unidad generadora de efectivo pueda estar deteriorado en su valor, y estima el valor recuperable del activo o unidad generadora de efectivo en el momento en que detecta un indicio de deterioro, o anualmente (al 31 de diciembre) para la plusvalía, activos intangibles con vida útil indefinida y los que aún no se encuentran en uso.

Grupo Nutresa utiliza su juicio en la determinación de las Unidades Generadoras de Efectivo (UGE) a efectos de las pruebas de deterioro de valor, y ha definido como UGE a 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 las UGE que contiene el activo que se va 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 a la plusvalía y una vez agotado este, de forma proporcional, con base en el valor en libros de cada activo, a los demás activos no corrientes de la unidad generadora de efectivo.

El deterioro del valor para la plusvalía se determina evaluando el valor recuperable de cada unidad generadora de efectivo (o grupo de unidades generadoras de efectivo) a las que se relaciona la plusvalía. Las pérdidas por deterioro de valor relacionadas con la plusvalía no se pueden revertir en periodos futuros.

Para los activos en general, excluida la plusvalía, al final de cada período se efectúa una evaluación sobre si existe algún indicio de que las pérdidas por deterioro del valor reconocidas previamente ya no existen o hayan disminuido. Si existe tal indicio, Grupo Nutresa efectúa una estimación del valor recuperable del activo o de la unidad generadora de efectivo. Una pérdida por deterioro del valor reconocida previamente, solo 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 de la plusvalía.

Los activos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en asociadas y negocios conjuntos y los pasivos por impuestos diferidos relacionados con la plusvalía, se reconocen en la medida en que sea probable que las diferencias temporarias se revertirán en 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 dicho impuesto. Los activos por impuesto diferido no reconocidos se revalúan en cada fecha de presentación y se reconocen en la medida en que sea probable que las ganancias impositivas futuras permitan su recuperación.

Los activos y pasivos por impuesto diferido se miden a las tasas fiscales que se espera sean de aplicación en el período en que el activo se realice o el pasivo se cancele, con base en las tasas y normas fiscales que fueron aprobadas a la fecha de presentación, o cuyo procedimiento de aprobación se encuentre próximo a completarse para tal fecha.

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.

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, 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% por año, respectivamente.

Con la expedición de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016, se deroga el impuesto a la renta para la equidad CREE y la sobretasa temporal para los años 2017 y 2018, y se determinan nuevas tarifas de impuesto a la renta.

#### **c) Impuesto a la riqueza**

La carga impositiva del impuesto a la riqueza se origina, para las compañías colombianas, por la posesión de la misma al 1º 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 1º de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y podrá ser imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma ley.

### **3.3.12 BENEFICIOS A EMPLEADOS**

#### **a) Beneficios a corto plazo**

Son beneficios (diferentes de los beneficios por terminación) que se espera liquidar totalmente antes de los doce meses siguientes al final del período anual sobre el que se informa en el que los empleados hayan prestado los servicios relacionados. Los beneficios a corto plazo se reconocen en la medida en que los empleados prestan el servicio, por el valor esperado a pagar.

#### **b) Otros beneficios a los empleados a largo plazo**

Son retribuciones (diferentes de los beneficios posempleo y de los beneficios por terminación) cuyo pago no vence dentro de

los doce (12) meses siguientes al cierre del período anual en el cual los empleados han prestado sus servicios, tales como prima de antigüedad, sistema de compensación variable e intereses a las cesantías retroactivas. El costo de los beneficios a largo plazo se distribuye en el tiempo que medie entre el ingreso del empleado y la fecha esperada de la obtención del beneficio. Estos beneficios se proyectan hasta la fecha de pago y se descuentan a través del método de unidad de crédito proyectada.

#### **c) Pensiones y otros beneficios posempleo**

##### **(i) Planes de contribuciones definidas**

Los aportes a los planes de contribuciones definidas se reconocen como gastos en el estado de resultado integral en la sección resultado del período a medida que se devenga la aportación de los mismos.

##### **(ii) Planes de beneficios definidos**

Son planes de beneficios posempleo aquellos en los que Grupo Nutresa tiene la obligación legal o implícita de responder por los pagos de los beneficios que quedaron a su cargo. Las compañías subsidiarias con domicilio en Colombia, Ecuador, México y Perú tienen pasivo actuarial por disposición legal.

El costo de este beneficio se determina mediante el método de la unidad de crédito proyectada. El pasivo se mide anualmente por el valor presente de los pagos futuros esperados que son necesarios para liquidar las obligaciones derivadas de los servicios prestados por los empleados en el período corriente y en los anteriores.

La actualización del pasivo por ganancias y pérdidas actuariales se reconoce en el estado de situación financiera contra los resultados acumulados a través del otro resultado integral. Estas partidas no se reclasificarán a los resultados del período en períodos posteriores; el costo de los servicios pasados y presentes, y el interés neto sobre el pasivo, se reconocen en el resultado del período, distribuido entre el costo de ventas y los gastos de administración, de venta y de distribución, así mismo como las ganancias y pérdidas por reducciones de los beneficios y las liquidaciones no rutinarias.

El interés sobre el pasivo se calcula aplicando la tasa de descuento a dicho pasivo.

Los pagos efectuados al personal jubilado se deducen de los valores provisionados por este beneficio.

#### **d) Beneficios por terminación**

Son proporcionados por la terminación del período de empleo como consecuencia de la decisión de la entidad de resolver el contrato del empleado antes de la fecha normal de retiro; o la decisión del empleado de aceptar una oferta de beneficios a cambio de la terminación de un contrato de empleo. Los beneficios por terminación se medirán de acuerdo con lo establecido en las normas legales y los acuerdos establecidos



entre Grupo Nutresa y el empleado en el momento en que se publique oficialmente la decisión de terminar el vínculo laboral con el empleado.

### **3.3.13 ARRENDAMIENTOS**

Al momento de determinar la clasificación de un acuerdo o celebración de un contrato en calidad de arrendamiento, se basa en la esencia de la naturaleza del mismo a la fecha de su celebración, evaluando si el cumplimiento del acuerdo recae sobre el uso de un activo específico o si se le confiere al grupo el derecho al uso del activo, incluso si este derecho no está explícito en el acuerdo.

Los arrendamientos se clasifican en arrendamientos financieros u operativos. Se clasificarán como arrendamientos financieros siempre que los términos del arrendamiento transfieran sustancialmente los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo, registrándose el activo a su valor razonable al inicio del contrato o si fuere menor, al valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento; la obligación presente de los pagos mínimos y la opción de compra se reconocerán en el estado de situación financiera como una obligación por arrendamiento financiero. Los pagos de arrendamiento se distribuyen entre el gasto financiero y la reducción de la obligación, el gasto se reconocerá inmediatamente en los resultados a menos que sean atribuibles a los activos, de acuerdo con los costos por préstamo.

Se clasificarán como arrendamientos operativos aquellos en los cuales los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo no son transferidos por parte del arrendador, y sus pagos se reconocerán como gasto de forma lineal a lo largo del plazo del arrendamiento.

### **3.3.14 PROVISIONES, PASIVOS Y ACTIVOS CONTINGENTES**

#### **a) Provisiones**

Las provisiones se reconocen cuando, como consecuencia de un suceso pasado, Grupo Nutresa tiene una obligación presente, legal o implícita, cuya liquidación requiere una salida de recursos que se considera probable y que se puede estimar con certeza.

En los casos en los que Grupo Nutresa espera que la provisión se reembolse en todo o en parte, el reembolso se reconoce como un activo separado, únicamente en los casos en que tal reembolso sea prácticamente cierto.

Las provisiones se miden por la mejor estimación de la Administración de los desembolsos requeridos para liquidar la obligación presente. El gasto correspondiente a cualquier provisión se presenta en el estado de resultados integrales, neto de todo reembolso. El aumento de la provisión debido al paso del tiempo se reconoce como un gasto financiero.

#### **b) Pasivos contingentes**

Las obligaciones posibles que surgen de eventos pasados y cuya existencia será confirmada solamente por la ocurrencia

o no ocurrencia de uno a más eventos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa o las obligaciones presentes, que surgen de eventos pasados, pero que no es probable, sino posible, que una salida de recursos que incluye beneficios económicos sea requerida para liquidar la obligación o el monto de la obligación no puede ser medido con suficiente confiabilidad, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como pasivos contingentes.

#### **c) Activos contingentes**

Los activos de naturaleza posible, surgidos a raíz de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada solo por la ocurrencia, o en su caso por la no ocurrencia, de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como activos contingentes cuando es probable su ocurrencia. Cuando el hecho contingente sea cierto, se reconoce el activo y el ingreso asociado en el resultado del periodo.

### **3.3.15 INGRESOS ORDINARIOS**

Los ingresos se reconocen en la medida en que sea probable que los beneficios económicos fluyan hacia la entidad y los ingresos puedan ser medidos con fiabilidad.

Los criterios específicos de reconocimiento enumerados a continuación también deberán cumplirse para que los ingresos sean reconocidos.

#### **a) Venta de bienes**

Los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la venta de bienes se reconocen cuando los riesgos significativos y las ventajas inherentes a la propiedad se hayan sustancialmente transferido al comprador.

#### **b) Prestación de servicios**

Los ingresos procedentes de la prestación de servicios se reconocen cuando estos son prestados o en función al grado de terminación (o grado de avance) de los contratos.

#### **c) Intereses**

Para todos los instrumentos financieros valorados a costo amortizado, los ingresos o gastos por interés se reconocen con la tasa de interés efectiva. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los pagos futuros estimados de efectivo o los recibidos a través de la vida esperada del instrumento financiero o un periodo más corto, en el valor neto en libros del activo financiero o pasivo financiero.

#### **d) Ingresos por dividendos**

Estos ingresos se reconocen cuando se establece el derecho de Grupo Nutresa a recibir el pago, que es generalmente cuando

los accionistas decretan el dividendo, excepto cuando el dividendo represente una recuperación del costo de la inversión. Tampoco se reconoce ingreso por dividendos cuando el pago se realiza a todos los accionistas en la misma proporción en acciones del emisor.

### 3.3.16 GASTOS DE PRODUCCIÓN

Se registran en cuentas de gastos de producción los costos indirectos que no hayan contribuido a dar a los inventarios su condición y ubicación actual y que no son necesarios para el proceso productivo.

### 3.3.17 SUBVENCIONES

Las subvenciones del Gobierno se reconocen cuando existe seguridad razonable de que estas se recibirán y de que se cumplirán todas las condiciones ligadas a ellas. Cuando la subvención se relaciona con una partida de gastos, se reconoce como ingresos sobre una base sistemática a lo largo de los períodos en los que los costos relacionados que se pretenden compensar se reconocen como gasto. Cuando la subvención se relaciona con un activo, se contabiliza como un ingreso diferido y se reconoce en resultados sobre una base sistemática a lo largo de la vida útil estimada del activo correspondiente.

### 3.3.18 VALOR RAZONABLE

Es el precio que sería recibido por vender un activo o pagado por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado independientes, en la fecha de la medición. 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.

### 3.3.19 SEGMENTOS DE OPERACIÓN

Un segmento operativo es un componente de Grupo Nutresa que desarrolla actividades de negocio de las que puede obtener ingresos de las actividades ordinarias e incurrir en costos y gastos, sobre el cual se dispone de información financiera y cuyos resultados de operación son revisados regularmente por la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación de Grupo Nutresa, que es su Junta Directiva, para decidir sobre la asignación de los recursos a los segmentos y evaluar su rendimiento.

La información financiera de los segmentos operativos se prepara bajo las mismas políticas contables utilizadas en la elaboración de los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa.

Se presenta información financiera por separado para aquellos segmentos de operación que superan los límites cuantitativos del 10% de los ingresos, ebitda y resultado operacional, así como los segmentos de información considerados relevantes para la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva; los demás segmentos se presentan agrupados en una categoría de "Otros segmentos".

### 3.3.20 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 2016 y 2015 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.

### 3.3.21 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD

La información es material o tendrá importancia relativa si puede, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios con base en los estados financieros. La materialidad dependerá de la magnitud y la naturaleza del error o inexactitud, enjuiciados en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida o una combinación de ambas, podría ser el factor determinante.

### **3.4 NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS SOBRE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

#### **3.4.1 CAMBIOS NORMATIVOS**

**Nuevas normas, modificaciones e interpretaciones incorporadas al marco contable aceptado en Colombia cuya aplicación debe ser evaluada más allá del 1° de enero de 2017 o que pueden ser aplicadas de manera anticipada**

Los Decretos 2496 del 24 de diciembre de 2015 y 2131 del 22 de diciembre de 2016 introdujeron al marco técnico normativo de información financiera nuevas normas, modificaciones o enmiendas emitidas o efectuadas por el IASB a las Normas Internacionales de Información Financiera entre los años 2015 y 2016, para evaluar su aplicación en ejercicios financieros que comiencen más adelante del 1° de enero de 2017, aunque su aplicación podría ser efectuada de manera anticipada.

#### **NIIF 9 "Instrumentos Financieros"**

Aborda la clasificación, valoración y reconocimiento de activos financieros y pasivos financieros. La versión completa de esta NIIF se publicó en julio de 2016. Sustituye la guía recogida en la NIC 39 sobre la clasificación y valoración de instrumentos financieros. La NIIF 9 mantiene, si bien simplifica, el modelo de valoración variado y establece tres categorías principales de valoración para los activos financieros: coste amortizado, valor razonable con cambios en otro resultado global y valor razonable con cambios en resultados. La base de clasificación depende del modelo de negocio de la entidad y las características de los flujos de efectivo contractuales del activo financiero. Se requiere que las inversiones en instrumentos de patrimonio neto se valoren a valor razonable con cambios en resultados con la opción irrevocable al inicio de presentar los cambios en el valor razonable en otro resultado global no reciclable. Ahora hay un nuevo modelo de pérdidas de crédito esperadas que sustituye al modelo de pérdidas por deterioro incurridas de la NIC 39. Para pasivos financieros no hubo cambios en la clasificación y valoración, excepto para el reconocimiento de cambios en el riesgo de crédito propio en otro resultado global, para pasivos designados a valor razonable con cambios en resultados. La NIIF 9 relaja los requerimientos para la efectividad de la cobertura. Bajo la NIC 39, una cobertura debe ser altamente eficaz, tanto de forma prospectiva como retrospectiva. La NIIF 9 sustituye esta línea exigiendo una relación económica entre la partida cubierta y el instrumento de cobertura y que el ratio cubierto sea el mismo que la entidad usa en realidad para su gestión del riesgo. La documentación contemporánea sigue siendo necesaria, pero es distinta de la que se venía preparando bajo la NIC 39. La norma entra en vigor para ejercicios contables que comiencen a partir de 1° de enero de 2018. Se permite su adopción anticipada.

#### **NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes"**

Emitida en mayo de 2016, es una nueva norma que es aplicable a todos los contratos con clientes, excepto arrendamientos, instrumentos financieros y contratos de seguros. Esta nueva norma pretende mejorar las inconsistencias y debilidades de NIC 18 y proporcionar un modelo que facilitará la comparabilidad de compañías de diferentes industrias y regiones. Proporciona un nuevo modelo para el reconocimiento de ingresos y requerimientos más detallados para contratos con elementos múltiples. Además, requiere revelaciones más detalladas. Su aplicación es efectiva a partir del 1° de enero de 2018 y se permite la aplicación anticipada. La Compañía se encuentra evaluando los impactos que podrá generar la mencionada norma.

#### **NIC 16 "Propiedades, planta y equipo", NIC 38 – "Activos intangibles"**

NIC 16 y NIC 38 establecen el principio de la base de depreciación y amortización siendo el patrón esperado del consumo de los beneficios económicos futuros de un activo. En sus enmiendas a NIC 16 y NIC 38 publicadas en mayo de 2015, el IASB clarificó que el uso de métodos basados en los ingresos para calcular la depreciación de un activo no es adecuado porque los ingresos generados por una actividad que incluye el uso de un activo generalmente reflejan factores distintos del consumo de los beneficios económicos incorporados al activo. El IASB también aclaró que los ingresos generalmente presentan una base inadecuada para medir el consumo de los beneficios económicos incorporados de un activo intangible. Sin embargo, esta suposición puede ser rebatida en ciertas circunstancias limitadas. Las modificaciones son aplicables a partir del 1° de enero de 2016. Se permite su aplicación anticipada.

#### **NIC 16 "Propiedades, planta y equipo", NIC 41 – "Agricultura"**

El IASB hizo modificaciones a la NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo y la NIC 41 Agricultura para distinguir las plantas productoras de otros activos biológicos. Las plantas productoras se utilizan únicamente para cultivar productos durante su vida productiva y se observa que son similares a un elemento de la maquinaria, por lo cual ahora se tratan en la NIC 16. Sin embargo, los productos agrícolas que crecen en las plantas productoras se mantendrán dentro del alcance de la NIC 41 y continuarán siendo medidos a su valor razonable menos los costos de venta.

#### **NIC 7 "Estado de flujos de efectivo"**

La enmienda requiere la divulgación de Cambios en los flujos de efectivo de financiamiento, cambios derivados de la obtención o pérdida de control, cambios en los tipos de cambio, cambios en los valores justos, y otros cambios.

**NIC 12 "Impuesto a las ganancias"**

Cuando una entidad evalúa si los beneficios imponibles estarán disponibles contra los cuales puede utilizar una diferencia temporal deducible, considera si la ley fiscal restringe las fuentes de los beneficios imponibles contra los que puede efectuar deducciones. Si la legislación fiscal no impone restricciones, una entidad evalúa una diferencia temporal deducible en combinación con todas sus otras diferencias temporarias deducibles.

**Mejoras anuales a las NIIF, Ciclo 2012-2015**

- NIIF 5 Activos no Corrientes Mantenidos para la Venta y Operaciones Discontinuadas: cambios en los métodos de disposición.
- NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar: aplicabilidad de las modificaciones a la NIIF 7 a los estados financieros intermedios condensados.
- NIC 19 Beneficios a los Empleados: tasa de descuento: emisión en un mercado regional.

**3.4.2 NUEVAS NORMAS, MODIFICACIONES E INTERPRETACIONES EMITIDAS POR EL IASB QUE AÚN NO HAN SIDO INCORPORADAS AL MARCO CONTABLE ACEPTADO EN COLOMBIA**

Durante el año 2016 y hasta la fecha de emisión de estos estados financieros, se ha emitido una nueva norma y se han incluido modificaciones a las NIIF, que podrían llegar a ser incorporadas al marco normativo colombiano, a saber:

La NIIF 16 Arrendamientos fue emitida en enero de 2016. Establece los principios para el reconocimiento, medición, presentación e información a revelar de los arrendamientos. La NIIF 16 introduce un modelo de contabilización para los arrendatarios único y requiere que un arrendatario reconozca activos y pasivos para todos los arrendamientos con un plazo superior a 12 meses, a menos que el activo subyacente sea de bajo valor. Se requiere que un arrendatario reconozca un activo por derecho de uso que representa su derecho a usar el activo arrendado subyacente y un pasivo por arrendamiento que representa su obligación para hacer pagos por el arrendamiento. La NIIF 16 mantiene sustancialmente los requerimientos de contabilidad del arrendador de la NIC 17 Arrendamientos. Por consiguiente, un arrendador continuará clasificando sus arrendamientos como arrendamientos operativos o arrendamientos financieros, y contabilizará esos dos tipos de arrendamientos de forma diferente. La NIIF 16 se aplica a períodos de presentación anuales que comiencen a partir del 1° de enero de 2019. Se permite la aplicación anticipada para entidades que apliquen la NIIF 15 Ingresos de Actividades Ordinarias procedentes de Contratos

con Clientes antes de la fecha de aplicación inicial de la NIIF 16. La NIIF 16 sustituye a la NIC 17 Arrendamientos, CINIF 4 Determinación de si un Acuerdo contiene un Arrendamiento, SIC-15 Arrendamientos Operativos-Incentivos y SIC-27 Evaluación de la Esencia de las Transacciones que Adoptan la Forma Legal de un Arrendamiento.

Cambios en la fecha de vigencia de las Modificaciones a las NIIF 10 y NIC 28 para diferir de forma indefinida la fecha de vigencia de Venta o Aportación de Activos entre un Inversor y su Asociada o Negocio Conjunto que se emitió en septiembre de 2015, pendiente del resultado del proyecto de investigación del Consejo sobre contabilización del patrimonio. El diferimiento está vigente desde el momento de su publicación.

La Administración está evaluando el impacto que tendría la adopción de la NIIF 16 en Grupo Nutresa, en su estado de situación financiera y las revelaciones.

## NOTA 4.

### JUICIOS, ESTIMACIONES Y SUPUESTOS CONTABLES SIGNIFICATIVOS

La preparación de los estados financieros del Grupo requiere que la administración deba realizar juicios, estimaciones y supuestos contables que afectan los montos de ingresos y gastos, activos y pasivos, y revelaciones relacionadas, así como 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 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)
- Impuesto sobre la renta (Nota 18)
- Beneficios a empleados (Nota 23)
- Deterioro del valor de activos no financieros (Notas 16-17)
- Vida útil y valor residual de las propiedades, planta y equipo e intangibles (Notas 14-15-17)
- Instrumentos financieros derivados y coberturas (Nota 21.6)
- Impuesto diferido (Nota 18.4)



## NOTA 5.

### COMBINACIONES DE NEGOCIOS

#### 5.1 COMBINACIONES DE NEGOCIOS REALIZADAS EN EL PERÍODO ACTUAL

No se realizaron combinaciones de negocios durante 2016.

#### 5.2 COMBINACIONES DE NEGOCIOS REALIZADAS EN PERÍODOS ANTERIORES

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 Früz (helado de yogurt), Krispy Kreme (*donuts*) y Taco Bell (comida mexicana).

La adquisición de Grupo El Corral incluyó 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 <sup>(2)</sup>	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. <sup>(1) (2)</sup>	Administración de inversiones	USA	USD	-
Heanor Consulting LLC. <sup>(1) (2)</sup>	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. <sup>(1)</sup>	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	Colombia	COP	-

Tabla 6

(1) En el momento de la adquisición, Grupo Nutresa no poseía participación directa o indirecta sobre estas sociedades; sin embargo, existía un acuerdo privado de accionistas, derivado de la adquisición de Grupo El Corral, en el que se otorgaba al Grupo el control sobre las decisiones relevantes.

(2) Estas sociedades, que operaban como vehículo de inversión, fueron liquidadas durante el 2016.

El detalle del valor en libros de los activos netos a la fecha de adquisición incorporados como parte de la combinación de negocios y la plusvalía es el siguiente:

Activo corriente	61.248
Activo no corriente	484.151
<b>Activos identificables</b>	<b>545.399</b>
Pasivo corriente	56.308
Pasivo no corriente	280.501
<b>Pasivos asumidos</b>	<b>336.809</b>
<b>Total activos netos incorporados</b>	<b>208.590</b>
Contraprestación transferida	743.401
<b>Plusvalía</b>	<b>534.811</b>

Tabla 7

La plusvalía reconocida 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 optó 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:

<b>Desde el 01/03/2015 hasta el 31/12/2015</b>	
Ingresos de actividades ordinarias	371.926
Utilidad	22.897
<b>Desde el 01/01/2015 hasta el 31/12/2015</b>	
Ingresos de actividades ordinarias	436.860
Utilidad	24.161

Tabla 8

## 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 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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Cárnicos	1.991.966	1.908.524	16.939	623	2.008.905	1.909.147
Galletas	1.737.656	1.566.841	14.659	14.475	1.752.315	1.581.316
Chocolates	1.420.720	1.268.153	20.784	13.836	1.441.504	1.281.989
TMLUC	980.900	896.403	1.266	-	982.166	896.403
Café	956.445	891.103	7.187	3.304	963.632	894.407
Alimentos al consumidor	657.034	542.296	-	-	657.034	542.296
Helados	436.396	443.737	2.042	752	438.438	444.489
Pastas	286.731	257.928	268	548	286.999	258.476
Otros	208.792	170.432	-	-	208.792	170.432
<b>Total segmentos</b>	<b>8.676.640</b>	<b>7.945.417</b>	<b>63.145</b>	<b>33.538</b>	<b>8.739.785</b>	<b>7.978.955</b>
Ajustes y eliminaciones					(63.145)	(33.538)
<b>Consolidado</b>					<b>8.676.640</b>	<b>7.945.417</b>

Tabla 9

### b) Ebitda

	Utilidad operacional		Depreciaciones y amortizaciones		Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos		Ebitda	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Cárnicos	220.376	209.334	35.963	31.933	(12.865)	(9.046)	243.474	232.221
Galletas	182.661	160.332	29.104	25.132	(1.046)	544	210.719	186.008
Chocolates	112.469	93.240	34.189	31.399	(33)	(424)	146.625	124.215
TMLUC	60.003	63.110	36.058	30.438	111	502	96.172	94.050
Café	132.338	133.847	21.401	20.269	1.299	1.329	155.038	155.445
Alimentos al consumidor	64.815	73.068	29.380	20.392	1	30	94.196	93.490
Helados	23.015	30.414	30.671	31.005	(283)	(277)	53.403	61.142
Pastas	18.635	18.972	7.460	7.112	(36)	(164)	26.059	25.920
Otros	659	368	3.866	2.523	(1.258)	172	3.267	3.063
<b>Total segmentos</b>	<b>814.971</b>	<b>782.685</b>	<b>228.092</b>	<b>200.203</b>	<b>(14.110)</b>	<b>(7.334)</b>	<b>1.028.953</b>	<b>975.554</b>

Tabla 10

## 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:

	2016	2015
Colombia	5.362.653	4.915.836
Centroamérica	828.011	731.212
United States	707.255	649.077
Chile	709.093	575.927
México	295.616	295.659
Venezuela	188.536	230.108
Dominican Republic and the Caribbean	145.384	126.914
Perú	180.463	164.377
Ecuador	121.140	113.475
Otros	138.489	142.832
<b>Total</b>	<b>8.676.640</b>	<b>7.945.417</b>

Tabla 11

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:

	2016	2015
Alimentos	4.728.118	4.374.350
Bebidas	2.020.927	1.849.510
Golosinas y snacks	1.390.596	1.301.546
Otros	536.999	420.011
<b>Total</b>	<b>8.676.640</b>	<b>7.945.417</b>

Tabla 12

## NOTA 7. INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS

A continuación se detalla la información financiera de las principales compañías subsidiarias que representan el 95% 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.

	2016					2015				
	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del periodo	Otro resultado integral del periodo	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del periodo	Otro resultado integral del periodo
<b>Subsidiarias participadas directa o indirectamente al 100% por Grupo Nutresa</b>										
Grupo Nutresa S.A.	8.543.254	103.221	8.440.033	399.098	260.195	8.102.526	92.538	8.009.988	427.096	(207.093)
Nutresa Chile S.A.	1.467.723	55.097	1.412.626	508	(31)	1.459.528	56.952	1.402.576	(6.461)	(440)
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	2.045.660	880.477	1.165.183	99.128	(63.543)	2.007.222	851.757	1.155.465	111.873	149.036
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	1.621.352	595.814	1.025.538	58.332	(46.393)	1.604.850	578.928	1.025.922	52.731	117.486
American Franchising Corp. (AFC)	999.897	6	999.891	(17)	-	1.049.512	-	1.049.512	1.886	203.003
Alimentos Cárnicos S.A.S.	1.886.086	1.130.322	755.764	61.005	(4.608)	1.750.430	984.475	765.955	72.079	98.493
Tresmontes S. A.	1.171.679	497.826	673.853	15.592	(391)	1.314.115	659.927	654.188	31.173	1.785
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.	720.246	85.335	634.911	(56.484)	(3.319)	848.362	94.630	753.732	38.201	5.056
Industria Colombiana de Café S.A.S.	1.350.441	731.123	619.318	39.909	(14.275)	1.378.407	734.435	643.972	53.078	44.361
Lucchetti Chile S.A. (Newco)	656.474	61.699	594.775	5.989	(212)	711.510	126.504	585.006	6.518	584
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S.A.	428.651	63.547	365.104	3.783	232	435.753	62.315	373.438	16.163	316
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	779.130	551.423	227.707	4.774	(2.551)	753.315	489.984	263.331	14.302	2.360
Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S.A. (Newco)	233.649	22.689	210.960	3.061	(28)	239.293	32.776	206.517	2.720	209
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	350.471	141.653	208.818	23.528	(20.486)	368.019	159.096	208.923	19.429	(22)
Tresmontes Lucchetti S. A.	538.607	379.983	158.624	18.343	(521)	624.424	484.577	139.847	14.993	343
Abimar Foods Inc.	292.741	160.786	131.955	16.586	(1.218)	258.379	135.981	122.398	15.931	2.373
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	307.682	180.184	127.498	6.840	(1.452)	324.534	190.991	133.543	12.502	1.953
Tresmontes Lucchetti México S. A. de C. V.	178.190	61.523	116.667	(14.232)	1.337	247.324	85.627	161.696	(21.505)	(1.008)
Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti	115.489	-	115.489	-	-	114.706	-	114.706	-	-
Novaventa S. A. S.	182.521	66.068	116.453	21397	-	167.643	74.186	93.457	19.967	-
Otras sociedades <sup>(1)</sup>	2.726.853	1.842.241	884.612	28.536	(45.967)	3.367.104	2.364.719	1.002.385	57.682	5.409
<b>Subsidiarias con participaciones no controladoras</b>										
Novaceites S.A.	63.801	12.325	51.476	4.010	(13)	68.712	21.555	47.157	2.425	84
Setas Colombianas S.A.	65.958	16.127	49.831	5.051	-	70.107	23.364	46.743	3.439	-
Helados Bon	44.026	15.039	28.987	9.629	(553)	42.965	19.068	23.897	6.880	1.036
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	44.196	42.527	1.669	(25)	9	49.837	48.147	1.689	(81)	-
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	40.132	12.014	28.118	720	-	34.416	7.018	27.398	1.275	-

Tabla 13

(1) Otras sociedades incluye \$884.612 de patrimonio por las siguientes sociedades: Alimentos Cárnicos de Panamá S.A., 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., Industrias Aliadas S.A.S., Tropical Coffee Company S.A.S., Molino Santa Marta S.A.S., Comercial Pozuelo Nicaragua S.A., Comercial Pozuelo Panamá S. A., Cia. Americana de Helados S.A., Americana de Alimentos S.A. de C.V., Comercial Nutresa S.A.S., Distribuidora POPS S.A., Corp. Distrib. de Alimentos S.A (Cordialsa), Comercial Pozuelo Guatemala S.A., Industrias Lácteas Nicaragua S.A., Novaventa S.A.S., Comercial Pozuelo El Salvador S.A. de C.V., Cordialsa Usa, Inc., TMLUC Argentina 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., Gestión Cargo Zona Franca S.A.S., Operar Colombia S.A.S., Servicios Nutresa S.A.S., Promociones y Publicidad Las Américas S.A., TMLUC Servicios Industriales, S. A. de CV, Servicios Tresmontes Lucchetti S.A. de C.V., A2-Aldage, Inc., Aldage Inc., Litoempaques S.A.S., Servicios Nutresa Costa Rica S.A., Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S. A., Aldage, Inc., LYC Bay Enterprise INC., Sun Bay Enterprise INC., Gulla Properties Development LLC., Heanor Consulting LLC., Gabon Capital LTD., Baton Rouge Holdings LTD., Ellenbrook Holdings Limited, Perlita Investments LTD., El Corral Investments INC.

## NOTA 8. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

El efectivo y equivalentes de efectivo a 31 de diciembre incluía lo siguiente:

	2016	2015
Caja y bancos	149.987	234.620
Inversiones temporales	69.335	51.444
<b>Total</b>	<b>219.322</b>	<b>286.064</b>

Tabla 14

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 4,1% (2015 – 2,7%).

Sobre estos valores no existen restricciones para su disponibilidad.

Al 31 de diciembre de 2016, el Grupo contaba con \$2.500.000 (2015 – \$2.100.000) disponibles en líneas de crédito comprometidas no utilizadas.

## NOTA 9. DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR

	2016	2015
Clientes	811.653	842.362
Cuentas por cobrar a trabajadores	39.201	40.149
Préstamos a particulares	2.298	2.248
Dividendos por cobrar	12.496	11.612
Otras cuentas por cobrar	56.136	21.807
Deterioro de valor	(9.092)	(13.169)
<b>Total deudores y cuentas por cobrar</b>	<b>912.692</b>	<b>905.009</b>
Porción corriente	889.197	878.280
Porción no corriente	23.495	26.729

Tabla 15

A 31 de diciembre, las cuentas por cobrar a clientes presentan la siguiente estratificación:

	2016	2015
No vencidas	610.866	624.023
Hasta 90 días	178.150	188.894
Entre 91 y 180 días	9.556	10.588
Entre 181 y 365 días	8.116	9.779
Más de 365 días	4.965	9.078
<b>Total</b>	<b>811.653</b>	<b>842.362</b>

Tabla 16



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:

	2016	2015
<b>Valor en libros a 1° de enero</b>	<b>13.169</b>	<b>11.161</b>
Pérdida por deterioro reconocida durante el período	11.082	12.454
Utilizaciones durante el período	(14.340)	(12.446)
Reversión de pérdida por deterioro durante el período	(529)	(444)
Diferencia en cambio	(377)	1.662
Otros cambios	87	782
<b>Valor en libros a 31 de diciembre</b>	<b>9.092</b>	<b>13.169</b>

Tabla 17

Grupo Nutresa da de baja, contra el deterioro de valor reconocido en una cuenta correctora, los valores de la cartera deteriorada considerada manifiestamente perdida cuando se evidencien saldos a cargo de clientes comerciales inactivos,

con vencimiento superior a 360 días proyectado al 31 de diciembre de cada año. Grupo Nutresa reconoce la totalidad de las pérdidas por deterioro de valor a través de una cuenta correctora y no de forma directa.

El valor en libros de las cuentas por cobrar a clientes está denominado en las siguientes monedas:

	2016	2015
Pesos colombianos	381.628	387.347
Dólares de los United States of America	158.975	150.098
Otras monedas	271.050	304.917
<b>Total</b>	<b>811.653</b>	<b>842.362</b>

Tabla 18

## NOTA 10. INVENTARIOS

	2016	2015
Materias primas	304.804	339.195
Productos en proceso	55.754	55.703
Productos terminados	369.609	374.369
Material de empaque	98.802	104.778
Materiales y repuestos consumibles	77.168	75.184
Inventarios en tránsito	127.783	87.826
Ajustes al valor neto realizable	(5.503)	(4.086)
<b>Total</b>	<b>1.028.417</b>	<b>1.032.969</b>

Tabla 19

Las rebajas netas del valor de los inventarios reconocidas como costo durante el período ascienden a \$1.476 (2015 – \$719).

Se realizaron castigos de inventarios reconocidos en el gasto por \$65.478 durante el período 2016 (2015 – \$60.873); estos castigos se encuentran dentro del rango normal esperado por el Grupo de acuerdo con el proceso productivo y asociado a factores propios del tipo de producto como las fechas de vencimiento, rotación, y el manejo de alimentos.

El deterioro de los inventarios es determinado en función de un análisis efectuado sobre las condiciones y la rotación de las existencias, la estimación se registra con cargo a los resultados del ejercicio, por valor de \$944 (2015 – \$485).

A 31 de diciembre de 2016 y 2015 no se tienen inventarios comprometidos como garantía de pasivos. El Grupo espera realizar sus inventarios en un plazo inferior a 12 meses.

## NOTA 11.

### ACTIVOS BIOLÓGICOS

	2016	2015
Activos biológicos – Reses	42.763	24.636
Activos biológicos – Cerdos	29.414	25.269
Plantaciones forestales	10.933	8.913
<b>Total</b>	<b>83.110</b>	<b>58.818</b>
<b>Porción corriente</b>	<b>75.677</b>	<b>53.119</b>
<b>Porción no corriente</b>	<b>7.433</b>	<b>5.699</b>

Tabla 20

A continuación se presentan las cantidades y ubicación principal de los activos biológicos:

	Cantidades		Ubicación
	2016	2015	
Activos biológicos – Reses <sup>(1)</sup>	30.400 unds	22.394 unds	Antioquia, Córdoba, Cesar, Santander, Sucre y Caldas – Colombia
Activos biológicos – Cerdos <sup>(1)</sup>	73.251 unds	67.833 unds	Antioquia y Caldas – Colombia
	12.418 unds	13.184 unds	Provincia de Oeste – Panamá
<b>Plantaciones forestales</b>			
Plantaciones de cacao <sup>(2)</sup>	170 ha	170 ha	Santander – Colombia
Cultivos de champiñones <sup>(3)</sup>	40.290 m <sup>2</sup>	40.290 m <sup>2</sup>	Yarumal – Colombia

Tabla 21

(1) La actividad ganadera y porcícola en Colombia es realizada mediante las figuras de granjas propias, granjas en participación y granjas arrendadas; su producción es utilizada como materia prima para el desarrollo de los productos del negocio cárnico.

Los cerdos y las reses en Colombia se miden al valor razonable, utilizando como referencia los valores de mercado publicados por la Asociación Nacional de Porcicultores y las subastas en las ferias ganaderas en cada localidad; esta medición se ubica en el nivel 2 de jerarquía de valor razonable de la NIIF 13.

Los cerdos que se producen en el exterior 2016 \$4.709 (2015 – \$5.125), se miden desde su reconocimiento inicial bajo el modelo del costo, teniendo en cuenta que no se cuenta con un mercado activo.

(2) Las plantaciones de cacao propias tienen como finalidad 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; tienen una vida promedio de 15 años y, por lo tanto, se clasifican como activos no corrientes.

(3) Los cultivos de champiñones son utilizados por Setas Colombianas S.A. en su proceso productivo, ubicados en Yarumal, Colombia, se mide bajo el modelo del costo, teniendo en cuenta que no existe un mercado activo para estos cultivos.

La ganancia (pérdida) del período por los cambios en el valor razonable menos los costos de venta de los activos biológicos en 2016 fue de \$8.696 (2015 – \$1.582), y se incluye en los ingresos operacionales.

Al final del período sobre el que se informa y el período comparativo, no existen restricciones sobre la titularidad de los activos biológicos del Grupo, ni compromisos contractuales significativos para su desarrollo o adquisición, y no se han pignorado como garantía para el cumplimiento de deudas.

## NOTA 12.

### OTROS ACTIVOS

Los otros activos estaban compuestos por:

	2016	2015
<b>Otros activos corrientes</b>		
Impuestos corrientes (Nota 18.2)	208.803	146.006
Gastos pagados por anticipado <sup>(1)</sup>	29.009	58.679
Instrumentos financieros derivados (Nota 21.6)	9.020	16.077
<b>Total otros activos corrientes</b>	<b>246.832</b>	<b>220.762</b>
<b>Otros activos no corrientes</b>		
Impuestos no corrientes	970	-
Gastos pagados por anticipado	5.915	4.182
Otros instrumentos financieros medidos a valor razonable <sup>(2)</sup>	40.109	34.324
Otros activos no corrientes	1.667	2.139
<b>Total otros activos no corrientes</b>	<b>48.661</b>	<b>40.645</b>
<b>Total otros activos</b>	<b>295.493</b>	<b>261.407</b>

Tabla 22

(1) Los gastos pagados por anticipado corresponden principalmente a seguros por \$12.397 (2015 – \$16.978), contratistas \$4.223 (2015 – \$14.264) y arrendamientos por \$1.068 (2015 – \$937).

La disminución se debe principalmente a que el saldo a diciembre de 2015 incluye pagos anticipados por \$19.560 de las compañías Industrias Alimenticias Hermo y Cordials de Venezuela, las cuales fueron excluidas del perímetro de consolidación de Grupo Nutresa a partir de octubre de 2016 tal como se explica en la Nota 20.1.

(2) Los otros instrumentos financieros medidos a valor razonable corresponden a los derechos mantenidos por el Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A, en plantaciones de cacao. Ver en la Nota 37 información sobre la medición del valor razonable de este activo.

## NOTAS 13.

### ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA

Actualmente se encuentran en construcción cinco centros de distribución bajo la modalidad "build to suit" que albergarán producto terminado para distribución secundaria en Colombia

en las ciudades de Florencia, Palermo, Pasto, Cartagena y Montería. Esta iniciativa está enmarcada bajo la estrategia de desarrollo sostenible en las 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, los cuales, una vez terminados, son vendidos a un fondo inmobiliario, para luego ser tomados en arrendamiento operativo por Grupo Nutresa logrando así una importante liberación de capital de trabajo.

A 31 de diciembre de 2016 el saldo de \$100.330 (diciembre 2015 – \$71.679) incluía maquinaria y equipo por \$631, terrenos adquiridos por \$15.586 y construcciones en curso por \$84.113; se espera que estas construcciones sean finalizadas en el primer trimestre de 2017, para lo cual se encuentran comprometidos recursos por \$14.377.

En el año 2016 se realizó la venta de inmuebles que se encontraban clasificados en esta categoría por un valor de \$35.069, se realizaron traslados a propiedades, planta y equipo por \$9.784 e inversiones adicionales en los proyectos en curso por \$73.504.

## NOTA 14.

### PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, NETO

A continuación se presenta el movimiento de las propiedades, planta y equipo durante el periodo:

	Terrenos	Edificios	Maquinaria y equipo de producción	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de oficina	Mejoras en propiedad ajena	Activos en curso	Total
<b>Costo</b>	<b>778.971</b>	<b>910.913</b>	<b>2.059.609</b>	<b>22.433</b>	<b>30.186</b>	<b>47.113</b>	<b>102.462</b>	<b>180.986</b>	<b>4.132.673</b>
<b>Depreciaciones y/o deterioro</b>	<b>(327)</b>	<b>(103.136)</b>	<b>(560.123)</b>	<b>(12.614)</b>	<b>(17.110)</b>	<b>(29.256)</b>	<b>(26.385)</b>	<b>-</b>	<b>(748.951)</b>
<b>Saldo al 1º de enero de 2016</b>	<b>778.644</b>	<b>807.777</b>	<b>1.499.486</b>	<b>9.819</b>	<b>13.076</b>	<b>17.857</b>	<b>76.077</b>	<b>180.986</b>	<b>3.383.722</b>
Adquisiciones	-	872	11.950	2.092	6.243	4.754	19.971	283.676	329.558
Retiros	(96)	(4.335)	(7.299)	(653)	(35)	(19)	(117)	(3.194)	(15.748)
Depreciación	-	(33.195)	(157.513)	(2.913)	(4.273)	(4.683)	(12.459)	-	(215.036)
Deterioro	-	-	(173)	(5)	(4)	-	-	-	(182)
Traslados	10.537	17.444	275.066	1.664	812	4.038	(878)	(307.161)	1.522
Clasificación a Instrumentos Financieros (Venezuela)	(526)	(18.509)	(12.381)	(34)	(73)	(59)	-	(6.778)	(38.360)
Ajustes en economías hiperinflacionarias	262	10.274	8.319	6	(32)	85	-	3.527	22.441
Efecto de las diferencias por conversión	(7.488)	(28.945)	(38.082)	(552)	(516)	(1.026)	(452)	(7.343)	(84.404)
<b>Costo</b>	<b>781.644</b>	<b>891.388</b>	<b>2.260.229</b>	<b>23.464</b>	<b>33.963</b>	<b>51.888</b>	<b>116.709</b>	<b>143.713</b>	<b>4.302.998</b>
<b>Depreciaciones y/o deterioro</b>	<b>(311)</b>	<b>(140.005)</b>	<b>(680.856)</b>	<b>(14.040)</b>	<b>(18.765)</b>	<b>(30.941)</b>	<b>(34.567)</b>	<b>-</b>	<b>(919.485)</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2016</b>	<b>781.333</b>	<b>751.383</b>	<b>1.579.373</b>	<b>9.424</b>	<b>15.198</b>	<b>20.947</b>	<b>82.142</b>	<b>143.713</b>	<b>3.383.513</b>
<b>Costo</b>	<b>751.664</b>	<b>706.040</b>	<b>1.564.133</b>	<b>30.349</b>	<b>18.056</b>	<b>38.615</b>	<b>10.402</b>	<b>316.809</b>	<b>3.436.068</b>
<b>Depreciaciones y/o deterioro</b>	<b>(200)</b>	<b>(57.541)</b>	<b>(363.350)</b>	<b>(13.222)</b>	<b>(11.888)</b>	<b>(22.812)</b>	<b>(3.720)</b>	<b>-</b>	<b>(472.733)</b>
<b>Saldo al 1º de enero de 2015</b>	<b>751.464</b>	<b>648.499</b>	<b>1.200.783</b>	<b>17.127</b>	<b>6.168</b>	<b>15.803</b>	<b>6.682</b>	<b>316.809</b>	<b>2.963.335</b>
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
<b>Costo</b>	<b>778.971</b>	<b>910.913</b>	<b>2.059.609</b>	<b>22.433</b>	<b>30.186</b>	<b>47.113</b>	<b>102.462</b>	<b>180.986</b>	<b>4.132.673</b>
<b>Depreciaciones y/o deterioro</b>	<b>(327)</b>	<b>(103.136)</b>	<b>(560.123)</b>	<b>(12.614)</b>	<b>(17.110)</b>	<b>(29.256)</b>	<b>(26.385)</b>	<b>-</b>	<b>(748.951)</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2015</b>	<b>778.644</b>	<b>807.777</b>	<b>1.499.486</b>	<b>9.819</b>	<b>13.076</b>	<b>17.857</b>	<b>76.077</b>	<b>180.986</b>	<b>3.383.722</b>

Tabla 23

A diciembre 31 de 2016 se encontraban en garantía, propiedades, planta y equipo a valor en libros de \$178.910, para cubrir obligaciones financieras o cupos de crédito (2015 – \$178.910).

Las principales adquisiciones en 2016 se enmarcan en la

compra de la planta de sacrificio de ganado bovino en el negocio cárnico, nuevas líneas de producción de pastas y galletas, y en 2015 corresponden principalmente a nuevas líneas de producción de galletas y reposición de activos en los negocios.

## NOTA 15. PROPIEDADES DE INVERSIÓN

A continuación se detalla el movimiento de las propiedades de inversión durante 2016 y 2015:

	Terrenos	Edificios	Total
Costo	68.336	14.777	83.113
Depreciaciones y/o deterioro	-	(720)	(720)
<b>Saldo al 1° de enero de 2016</b>	<b>68.336</b>	<b>14.057</b>	<b>82.393</b>
Depreciación	-	(184)	(184)
Traslados	-	(2.641)	(2.641)
Efecto de las diferencias por conversión	-	(7.726)	(7.726)
Costo	68.336	4.040	72.376
Depreciaciones y/o deterioro	-	(534)	(534)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2016</b>	<b>68.336</b>	<b>3.506</b>	<b>71.842</b>
Costo	80.483	15.992	96.475
Depreciaciones y/o deterioro	-	(195)	(195)
<b>Saldo al 1° de enero de 2015</b>	<b>80.483</b>	<b>15.797</b>	<b>96.280</b>
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/o deterioro	-	(720)	(720)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2015</b>	<b>68.336</b>	<b>14.057</b>	<b>82.393</b>

Tabla 24

Al 31 de diciembre de 2016 y 2015 no existían compromisos materiales para la adquisición o construcción de propiedades de inversión.

El valor razonable de las propiedades de inversión a 31 de diciembre de 2016 asciende a \$98.064 (2015 – \$103.538) y fue determinado por un tasador independiente usando el enfoque de ingresos y de mercados. La variación se explica principalmente por la clasificación de las inversiones en Venezuela como instrumentos financieros por \$9.900, las demás se basan en precios de cotización de mercados activos, ajustados

por las diferencias en la naturaleza, ubicación y/o condición de cada propiedad en particular; o mediante descuento financiero de los flujos de caja futuros obtenidos del arrendamiento de los inmuebles.

## NOTA 16. PLUSVALÍA

El movimiento del valor en libros de las plusvalías asignadas a cada uno de los segmentos del Grupo fue el siguiente:



2016

Segmento reportable	UGE	Saldo al 1° de enero	Diferencias por conversión	Saldo al 31 de diciembre
Alimentos al consumidor	Grupo El Corral	534.811	-	534.811
	Grupo Pops	170.494	-	170.494
	Helados Bon	51.530	-	51.530
Café	Industrias Aliadas S.A.S.	4.313	-	4.313
Cárnico	Setas Colombianas S.A.	906	-	906
Chocolates	Nutresa de México	182.642	(2.571)	180.071
Galletas	Abimar Foods Inc.	96.546	-	96.546
	Galletas Pozuelo	36.995	(2.896)	34.099
TMLUC	Grupo TMLUC	955.166	6.518	961.684
		<b>2.033.403</b>	<b>1.051</b>	<b>2.034.454</b>

Tabla 25

2015

Segmento reportable	UGE	Saldo al 1° de enero	Adiciones	Diferencias por conversión	Saldo al 31 de diciembre
Alimentos al consumidor	Grupo El Corral (*)	-	534.811	-	534.811
	Grupo Pops	170.494	-	-	170.494
	Helados Bon	51.530	-	-	51.530
Café	Industrias Aliadas S.A.S.	4.313	-	-	4.313
Cárnico	Setas Colombianas S.A.	906	-	-	906
Chocolates	Nutresa de México	172.248	-	10.394	182.642
Galletas	Abimar Foods Inc.	96.546	-	-	96.546
	Galletas Pozuelo	27.950	-	9.045	36.995
TMLUC	Grupo TMLUC	849.085	-	106.081	955.166
		<b>1.373.072</b>	<b>534.811</b>	<b>125.520</b>	<b>2.033.403</b>

Tabla 26

(\*) En 2015, la adición corresponde a la combinación de negocios por la adquisición de Grupo El Corral (ver Nota 5.2).

## 16.1 EVALUACIÓN DEL DETERIORO DE VALOR DE LAS PLUSVALÍAS

La plusvalía no está sujeta a amortización. El Grupo revisa anualmente la existencia de deterioro de valor comparando el valor en libros de los activos netos asignados a la Unidad Generadora de Efectivo (UGE) con su valor recuperable. Durante el período actual y anterior no se reconocieron pérdidas por deterioro de valor.

El importe recuperable para los segmentos de Café, Cárnico, Chocolates, Galletas, TMLUC y algunas UGE del segmento Alimentos al consumidor se calcularon con base en el valor en uso, el cual corresponde a los flujos de caja futuros descontados.

El monto recuperable de la UGE de Grupo El Corral se estimó con base en el valor razonable menos los costos de disposición (VRMCD). Para estimar el VRMCD se aplicó la metodología de flujos de caja descontados menos los costos de disposición. Para aplicar esta metodología se determina una tasa de descuento. El método de cálculo es el costo promedio

ponderado de capital, el cual pondera el costo de los accionistas con el costo de la deuda. La estimación de las variables tanto para el costo de capital como para la deuda se basa en información de mercado disponible a la fecha de valuación. Respecto a la estimación de las proyecciones, se utilizaron las mejores estimaciones por parte de la Administración y se ajustaron con base en los resultados históricos. Dichas proyecciones incluyen aquellos proyectos que se encuentran autorizados a la fecha de valuación.

Para cada UGE o grupo de UGE, el valor recuperable es mayor que su valor en libros. Los flujos de caja han sido proyectados para un período de 10 años, el cual recoge 5 años de planes explícitos y 5 años adicionales, en el que 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, 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 inferior a la tasa de crecimiento promedio a largo

plazo para la industria y se encuentra en 1,5%, indexada a la inflación del país en que se encuentra cada UGE que se va a valorar. Todos los flujos han sido descontados según la tasa específica para la región relevante y varía según las variables determinantes de cada UGE de acuerdo con la metodología WACC, "costo promedio ponderado de capital". La tasa de descuento promedio utilizada se encuentra en un rango establecido entre 8% y 14%.

Grupo Nutresa considera que no hay situaciones previsibles que puedan afectar los supuestos claves utilizados en la evaluación del deterioro de tal manera que el valor en libros de una UGE exceda su valor recuperable.

## NOTA 17.

### OTROS ACTIVOS INTANGIBLES

	Marcas	Software y licencias	Concesiones y franquicias	Otros	Total
Costo	1.160.527	41.242	54.351	3.627	1.259.747
Amortización y deterioro	(54.714)	(24.465)	(564)	(47)	(79.790)
<b>Saldo al 1° de enero de 2016</b>	<b>1.105.813</b>	<b>16.777</b>	<b>53.787</b>	<b>3.580</b>	<b>1.179.957</b>
Adquisiciones	-	4.448	607	3.053	8.108
Amortización	(4.125)	(5.679)	(192)	(256)	(10.252)
Traslados	-	(510)	-	458	(52)
Efecto de las diferencias por conversión	(13.996)	(7)	(80)	(7)	(14.090)
Costo	1.145.839	35.660	54.877	7.131	1.243.507
Amortización y deterioro	(58.147)	(20.631)	(755)	(303)	(79.836)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2016</b>	<b>1.087.692</b>	<b>15.029</b>	<b>54.122</b>	<b>6.828</b>	<b>1.163.671</b>
Costo	801.740	31.325	27	59	833.151
Amortización y deterioro	(50.569)	(15.742)	(11)	-	(66.322)
<b>Saldo al 1° de enero de 2015</b>	<b>751.171</b>	<b>15.583</b>	<b>16</b>	<b>59</b>	<b>766.829</b>
Adquisiciones	117	7.659	512	2.920	11.208
Combinación de negocios	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)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2015</b>	<b>1.105.813</b>	<b>16.777</b>	<b>53.787</b>	<b>3.580</b>	<b>1.179.957</b>

Tabla 27

## 17.1 MARCAS

Corresponde a las marcas adquiridas mediante combinación de negocios o transacciones con terceros.

A continuación se muestra el valor de las marcas asignadas a cada segmento y la clasificación por vida útil al 31 de diciembre de 2016 y 2015:

2016			
Segmento reportable	Marcas Vida útil definida	Marcas Vida útil indefinida	Total
Alimentos al consumidor	-	268.327	268.327
Cárnico	1.031	-	1.031
Chocolates	-	16.840	16.840
Galletas	-	183.293	183.293
Helados	287.196	-	287.196
TMLUC	-	331.005	331.005
<b>Total</b>	<b>288.227</b>	<b>799.465</b>	<b>1.087.692</b>

Tabla 28

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
<b>Total</b>	<b>291.754</b>	<b>814.059</b>	<b>1.105.813</b>

Tabla 29

Las marcas con vida útil definida son amortizadas en una vida útil de 99 años.

Marcas por valor neto en libros de \$799.465 (2015 – \$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 pueda 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 las plusvalías (ver Nota 16.1). Durante 2016

y 2015 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 2016 y 2015 no se tienen indicios de deterioro de activos intangibles con vida útil definida.

## NOTA 18. IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTOS POR PAGAR

### 18.1 NORMATIVIDAD APLICABLE

Las disposiciones fiscales vigentes y aplicables establecen que las tasas nominales de impuesto sobre la renta para Grupo Nutresa, son las siguientes:

Impuesto de renta %	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Colombia	39,0	40,0	40,0	37,0	33,0	33,0
Costa Rica	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Ecuador	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0
El Salvador	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
United States	30,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0
Guatemala	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
México	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Nicaragua	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Panamá	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Perú	28,0	28,0	29,5	29,5	29,5	29,5
República Dominicana	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0
Chile	22,5	24,0	25,5	27,0	27,0	27,0
Argentina	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0

Tabla 30

#### a) Colombia

Hasta el año gravable 2016, 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, tales como las ubicadas en zonas francas 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 la

Ley 1739 del 2014 estableció 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% por año, respectivamente.

La reforma tributaria estructural –Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016–, fuera de derogar el impuesto de renta para la equidad CREE, a partir del 1° de enero de 2017 modificó la tarifa del impuesto de renta así:

	Antes de la reforma	Con reforma	Variación nominal
2017	Renta: 25% CREE: 9% Sobretasa CREE: 8% (RL*>800 millones) <b>Total: 42%</b>	Renta: 34% Sobretasa renta: 6% (RL*>800 millones) <b>Total: 40%</b>	Reducción del 2%
2018	Renta: 25% CREE: 9% Sobretasa CREE: 9% (RL*>800 millones) <b>Total: 43%</b>	Renta: 33% Sobretasa renta: 4% (RL*>800 millones) <b>Total: 37%</b>	Reducción del 6%
2019 Forward	Renta: 25% CREE: 9% <b>Total: 34%</b>	Renta: 33% <b>Total: 33%</b>	Reducción del 1%

Tabla 31

\*RL: Renta Líquida.

#### b) Chile

En Chile, la ley implementó sistemas separados para las "rentas de capital" y las "rentas de trabajo". Las primeras se gravan con el Impuesto de Primera Categoría, que afecta principalmente a empresas. Este impuesto tiene una tasa fija de 24% para el año 2016 y 25,5% para el año 2017 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

La tasa de impuesto de renta de México es del 30%, la cual se aplica sobre el resultado fiscal del ejercicio.

### 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 con la Ley de Régimen Tributario, las sociedades constituidas en el Ecuador tienen incentivos fiscales de aplicación para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional, que consiste en la reducción progresiva de puntos porcentuales en el impuesto a la renta, y están sometidas a la tarifa impositiva del 22%.

## 18.2 ACTIVOS Y PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES

El saldo de los activos por impuestos corrientes a 31 de diciembre incluía:

	2016	2015
Impuesto de renta y complementarios <sup>(1)</sup>	123.903	110.275
Impuesto sobre la renta para la equidad CREE <sup>(2)</sup>	16.805	10.158
Impuesto al patrimonio <sup>(3)</sup>	49.486	-
Impuesto a las ventas por pagar	15.801	22.982
Otros impuestos	2.808	2.591
<b>Total</b>	<b>208.803</b>	<b>146.006</b>

Tabla 32

- (1) Los activos por impuesto de renta y complementarios incluyen autorretenciones por \$8.648 (2015 – \$9.022), saldos a favor por \$94.883 (2015 – \$67.546), anticipos de impuestos por \$20.162 (2015 – \$32.923), descuentos tributarios por \$56 (2015 – \$782), y retenciones por \$154 (2015 – \$2).
- (2) Los activos por impuesto sobre la renta para la equidad CREE incluyen autorretenciones por \$1.895 (2015 – \$582), y saldos a favor por \$14.910 (2015 – \$9.576).
- (3) Grupo Nutresa tiene seis (6) empresas que firmaron en el año 2009 con el Gobierno colombiano contratos de estabilidad jurídica; uno de los impuestos estabilizados fue el impuesto al patrimonio, que de acuerdo con la interpretación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, estas empresas tenían la obligación

de pagar, a pesar de estar cobijados por los contratos. Estas empresas procedieron a cumplir con la obligación legal. Paralelo a esta situación, otros contribuyentes tomaron acciones legales y demandaron el concepto 098797 de diciembre de 2010, en el que la autoridad tributaria plasmaba su interpretación; como resultado de ello, el Consejo de Estado falló anulando el concepto, mediante Sentencia 18636 del 30 de agosto de 2016 y lo ratificó con la Sentencia 05001-23-31-000-2012-00612-01 [21012]. Como consecuencia de ello y aplicando el artículo 594-2 del Estatuto Tributario, esas declaraciones no producen efectos legales, generándose un saldo a favor por el pago de lo no debido por valor de \$37.965 en el estado de cambios en el patrimonio y \$11.521 en el estado de resultados integrales.

El saldo por pagar por impuestos corrientes a 31 de diciembre comprendía:

	2016	2015
Impuesto de renta y complementarios	39.336	61.273
Impuesto sobre la renta para la equidad CREE	8.478	11.002
Impuesto a las ventas por pagar	79.453	65.662
Retenciones en la fuente por pagar	28.556	27.105
Otros impuestos	7.539	7.281
<b>Total</b>	<b>163.362</b>	<b>172.323</b>

Tabla 33



El Grupo aplica las leyes vigentes con criterio profesional para determinar y reconocer la provisión para el impuesto a las ganancias corriente y diferido en sus estados financieros consolidados. La determinación tributaria final depende de las nuevas exigencias normativas, la existencia de ganancias fiscales suficientes para el aprovechamiento de escudos fiscales y posiciones fiscales como el tratamiento de ingresos no gravados y deducciones especiales de acuerdo con la normativa vigente y aplicable y con el análisis de probabilidad

de favorabilidad de las opiniones de expertos. El Grupo reconoce pasivos para situaciones observadas en auditorías tributarias preliminares sobre la base de estimados de si corresponde el pago de impuestos adicionales. Cuando el resultado tributario final de estas situaciones es diferente de los montos que fueron inicialmente registrados, las diferencias se imputan al impuesto a la renta corriente y diferido activo y pasivo, en el período en el que se determina este hecho.

### 18.3 GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA

El gasto por impuesto de renta corriente fue el siguiente:

	2016	2015
Impuesto de renta	127.915	134.013
Impuesto para la equidad CREE	27.819	33.017
Sobretasa CREE	17.132	16.531
<b>Total</b>	<b>172.866</b>	<b>183.561</b>
Impuesto diferido (*)	(29.533)	(16.421)
<b>Total gasto por impuesto</b>	<b>143.333</b>	<b>167.140</b>

Tabla 34

(\*) La composición del impuesto de renta diferido surge principalmente del reconocimiento de instrumentos financieros no realizados, créditos fiscales y diferencias en las bases de depreciación contables y fiscales, que constituirán un beneficio fiscal futuro. Adicionalmente, la enajenación de intangibles hace que se revierta el impuesto diferido reconocido en períodos anteriores.

En el año 2015 se reconocía impuesto diferido en Colombia a una tarifa del 39%. En diciembre de 2016, como resultado de la reforma tributaria, partidas como propiedad, planta y equipo,

beneficios a empleados, inventarios, entre otros, se reconocen a la tarifa del 33% o 34%, considerando el momento en que se revierte la diferencia temporaria.

### 18.4 IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO

El detalle del saldo del impuesto de renta diferido activo y pasivo es el siguiente:

	2016	2015
<b>Impuesto diferido activo</b>		
Goodwill tributario TMLUC	169.179	184.055
Beneficios a empleados	56.713	58.096
Cuentas por pagar	5.231	6.991
Pérdidas fiscales	95.981	71.464
Créditos fiscales	5.341	3.237
Deudores	14.044	2.872
Otros activos	10.505	28.746
<b>Total impuesto diferido activo</b>	<b>356.994</b>	<b>355.461</b>
<b>Impuesto diferido pasivo</b>		
Propiedades, planta y equipo	343.415	347.350
Intangibles	244.174	309.482
Inversiones	6.421	5.315
Inventarios	531	877
Otros pasivos	111.159	64.668
<b>Total impuesto diferido pasivo</b>	<b>705.700</b>	<b>727.692</b>
<b>Impuesto diferido pasivo neto</b>	<b>348.706</b>	<b>372.231</b>

Tabla 35

El activo por impuesto diferido se reconoce y se soporta sobre la base de que el Grupo está generando rentas gravables positivas y se encuentra proyectada para generar a futuro las rentas suficientes para compensar créditos y pérdidas fiscales de períodos anteriores antes de su vencimiento y obtener beneficios fiscales futuros por el *Goodwill* tributario en Chile, beneficios a empleados y demás rubros reconocidos en el activo por impuesto diferido. Las proyecciones de las rentas gravables y los datos reales anuales son revisados para determinar el impacto y los ajustes sobre los valores del activo y su recuperabilidad en períodos futuros.

El pasivo por impuesto diferido por intangibles corresponde principalmente a marcas y plusvalías. En el año 2016 Grupo Nutresa reconoció el pasivo por impuesto diferido asociado a las plusvalías por \$92.155, de los cuales \$4.273 fueron al resultado del año 2016 y \$87.882 se acreditaron directamente al patrimonio en las cuentas respectivas.

En el proceso de consolidación al cierre del año 2016, se identificó una diferencia en la interpretación normativa de los impuestos diferidos de las plusvalías, las cuales no son eliminadas en el proceso de consolidación, esto debido a que

en los estados financieros separados la plusvalía hace parte del costo de las inversiones permanentes, de acuerdo con lo establecido en la NIC 12. Es importante resaltar que este efecto fue reconocido en los estados financieros consolidados tal como se debió realizar en el balance de apertura de adopción inicial.

En aplicación de las definiciones establecidas en la NIC 8 –Materialidad e importancia relativa–, la Administración del Grupo consideró que esta diferencia en la interpretación normativa no constituye una diferencia material que pudiera influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios sobre los estados financieros emitidos en 2015 que constituyeron los primeros estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera en Colombia. Adicionalmente, es importante resaltar que en Colombia y acorde al artículo 34 de la Ley 222 y al artículo 150 del Código de Comercio que regula la distribución de dividendos, se estipula que dicha distribución no se realiza sobre los estados financieros consolidados.

Para una mejor comprensión de los cambios mencionados anteriormente, se presenta a continuación el siguiente detalle:

	Impuesto diferido pasivo	Otras reservas
<b>Saldo inicial enero 1° – 2014</b>	-	-
Reconocimiento inicial impuesto diferido plusvalías	62.342	62.342
Saldo inicial enero 1° – 2014 ajustado	62.342	62.342
Reconocimiento impuesto diferido por pagar plusvalías 2014	14.505	14.505
Saldo a 31 de diciembre de 2014 ajustado	76.847	76.847
Reconocimiento impuesto diferido por pagar plusvalías 2015	11.035	11.035
<b>Saldo a 31 de diciembre de 2015 ajustado</b>	<b>87.882</b>	<b>87.882</b>

Tabla 36

El movimiento del impuesto diferido durante el periodo fue el siguiente:

	2016	2015
<b>Saldo inicial, pasivo neto impuesto diferido</b>	<b>372.231</b>	<b>250.776</b>
Gasto por impuestos diferidos reconocidos en el resultado del período	(29.533)	(16.421)
Impuesto a las ganancias relacionadas con partidas acreditadas directamente al patrimonio	-	11.035
Impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral	(5.742)	(2.791)
Incremento por combinación de negocios	-	121.059
Efectos de la variación en las tasas de cambio de moneda extranjera	11.750	4.261
Otros efectos	-	4.312
<b>Saldo inicial, pasivo neto impuesto diferido</b>	<b>348.706</b>	<b>372.231</b>

Tabla 37

Las diferencias temporarias relacionadas con las inversiones en subsidiarias, asociadas y participaciones en negocios conjuntos para las cuales no se han reconocido pasivos por impuesto diferido son \$6.597.239 (2016) y \$6.498.528 (2015), cuyo pasivo por impuesto diferido sería de \$2.204.150 (2016) y \$2.177.091 (2015).

El impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral está determinado por nuevas mediciones de planes de beneficios a empleados por \$(5.419) (2015 – \$2.297), la participación en asociadas y negocios conjuntos que se contabilizan mediante el método de participación por \$(176) (2015 – \$0) y relacionado con cambios en el valor razonable de pasivos financieros por \$(147) (2015 – \$(5.088)).

### 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. Los contratos de estabilidad jurídica firmados por seis empresas del Grupo, permite tener seguridad jurídica y una planeación tributaria efectiva sin 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:

	2016		2015	
	Valor	%	Valor	%
<b>Ganancia contable</b>	<b>544.868</b>		<b>604.294</b>	
<b>Gasto impuesto a la tasa impositiva aplicable</b>	<b>191.845</b>	<b>35,21</b>	<b>211.986</b>	<b>35,08</b>
Dividendos de portafolio no gravados	(19.493)	(3,58)	(17.476)	(2,89)
Ingresos no gravados Instrumentos financieros no realizados	2.506	0,46	(3.916)	(0,65)
Otros ingresos contables no gravados	(12.580)	(2,31)	(7.176)	(1,19)
Gasto de impuestos no deducibles	(3.890)	(0,71)	6.407	1,06
Gravamen al movimiento financiero no deducible	3.847	0,71	3.193	0,53
Provisión de cartera	3.980	0,73	40	0,01
Depreciaciones	3.725	0,68	6.988	1,16
Otros gastos contables no deducibles	13.658	2,51	43.876	7,26
Renta líquida por recuperación de deducciones	6.800	1,25	1.407	0,23
Otros ingresos fiscales	3.218	0,59	14.275	2,36
Amortizaciones	(7.807)	(1,43)	(13.857)	(2,29)
Deducción especial por activos fijos reales productivos	(11.864)	(2,18)	(17.332)	(2,87)
Compensación de excesos de renta presuntiva y pérdidas	(1.200)	(0,22)	(593)	(0,10)
Otros deducciones fiscales	(3.302)	(0,61)	(36.875)	(6,10)
Otros efectos impositivos	(26.110)	(4,79)	(23.807)	(3,94)
<b>Total gasto por impuestos</b>	<b>143.333</b>	<b>26,31</b>	<b>167.140</b>	<b>27,66</b>

Tabla 38

El gasto por impuesto a la tasa impositiva se calcula utilizando el promedio ponderado de las tasas de impuestos aplicables en cada uno de los países donde opera Grupo Nutresa.

La tasa efectiva de tributación disminuye por el impuesto diferido, compuesto principalmente por los cambios en las tarifas de impuesto de renta y sobretasa establecidas en la Ley 1819 de 2016, los instrumentos financieros no realizados, créditos fiscales y diferencias en las bases de depreciación contables y fiscales, que constituirán un beneficio fiscal futuro.

Adicionalmente, la tasa efectiva se ve impactada al aplicar las normas estabilizadas en los contratos de estabilidad

jurídica que permiten deducciones especiales y tarifas de tributo constantes, por la presencia de una empresa de Grupo en zona franca con tarifa de renta diferencial, gastos no deducibles tratados como diferencias no temporarias y tributo basado en renta presuntiva.

### 18.6 EXCESOS DE RENTA PRESUNTIVA Y PÉRDIDAS FISCALES

A 31 de diciembre de 2016, las pérdidas fiscales de las compañías subsidiarias ascienden a \$393.592 (2015 – \$339.567). A partir de la expedición de la Ley 1819 de 2016, la compensación

de las pérdidas fiscales en Colombia tiene como límite 12 períodos gravables siguientes al año en que se generaron. Las pérdidas fiscales reconocidas en el activo por impuesto diferido, correspondiente a Chile, no tienen vencimiento.

Los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria de las compañías subsidiarias pendientes por compensar, ascienden a \$16.087 (2015 – \$11.932). 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
Sin fecha de expiración	3.213
2019	765
2020	3.869
2021	8.240
	<b>16.087</b>

Tabla 39

### 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 podrá ser imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma ley. Para el año 2016 se reconocieron, con cargo a las reservas a disposición del máximo órgano social, \$21.992 por este concepto (2015 – \$24.949).

### 18.8 INFORMACIÓN SOBRE PROCESOS JUDICIALES EN CURSO

En agosto de 2016, compañías chilenas del negocio Tresmontes Lucchetti, subsidiarias de Grupo Nutresa, recibieron resolución del Servicio de Impuestos Internos (SII) de Chile, en la cual dicha entidad está objetando las declaraciones de impuestos a la renta presentadas sobre los resultados del ejercicio gravable 2014 de dichas empresas. El objeto de discusión en dicha resolución es el beneficio tributario que según la ley, corresponde a las reorganizaciones empresariales realizadas, y que genera las devoluciones de impuestos solicitadas. Por lo anterior; la Administración de estas compañías en Chile presentó el 24 de agosto de 2016 la reclamación tributaria ante los Tribunales Tributarios y Aduaneros de Santiago de Chile, de acuerdo con lo dispuesto en la ley.

Al 31 de diciembre de 2016, Industria de alimentos Zenú S.A.S. y Alimentos cárnicos S.A.S., subsidiarias de Grupo Nutresa, se encuentran en procesos de discusión con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales por el desconocimiento de la deducción por amortización de la plusvalía generada en la adquisición de acciones, de las declaraciones de renta del año gravable 2011.

### 18.9 NORMAS FISCALES APROBADAS PENDIENTES DE APLICACIÓN – REFORMA TRIBUTARIA

Con la expedición de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016, se reforma el Estatuto Tributario de Colombia principalmente en el incremento de la tarifa general de IVA del 16% al 19% y la consolidación del impuesto de renta con tarifa del 33% y sobretasa del 6% y 4% para los años 2017 y 2018 respectivamente, con base en los nuevos marcos normativos NIIF. El año gravable 2017 tendrá tarifa transitoria del 34% y la tarifa de renta para las personas jurídicas que sean usuarios de zona franca pasa del 15% al 20%.

La compensación de pérdidas fiscales queda limitada a 12 períodos gravables siguientes al año en que se generaron, ampliando, además, el término de firmeza de las declaraciones en donde se compensen dichas pérdidas a seis años contados a partir de la fecha de la presentación.

A efectos del impuesto sobre la renta, se presume que la renta líquida del contribuyente no es inferior al 3,5% del patrimonio líquido del período inmediatamente anterior. Antes de la expedición de la norma, la presunción era de un 3%.

Adicionalmente, siguiendo las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en la lucha contra la evasión fiscal y el traslado de beneficios tributarios entre países, el Gobierno implementó medidas como la penalización con privación de la libertad para grandes evasores y se fortalece la normativa en relación con el régimen sancionatorio para precios de transferencia.

Con la expedición del Decreto Legislativo 1261 de 2016, se incrementó la tarifa de renta en Perú a 29,5% en reemplazo de 28% a partir del año 2017.

**NOTA 19.****INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS**

Las inversiones en asociadas y negocios conjuntos a 31 de diciembre de 2016 y 2015 fueron:

	País	% participación	Valor en libros		2016		2015	
			2016	2015	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral
<b>Asociadas</b>								
Bimbo de Colombia S.A.	Colombia	40	132.627	75.505	5.406	(1.084)	6.225	1.304
Dan Kaffe Sdn. Bhd	Malasia	44	22.733	23.886	1.158	(2.311)	(58)	2.848
Estrella Andina S.A.S.	Colombia	30	6.025	6.484	(459)	-	(855)	-
<b>Negocios conjuntos</b>								
Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd	Malasia	50	3.125	3.146	(2)	(19)	(384)	1.787
<b>Total asociadas y negocios conjuntos</b>			<b>164.510</b>	<b>109.021</b>	<b>6.103</b>	<b>(3.414)</b>	<b>4.928</b>	<b>5.939</b>

Tabla 40

Bimbo de Colombia S.A. es una sociedad anónima con domicilio en Tenjo, Colombia, dedicada principalmente a elaboración de productos de panadería.

Dan Kaffe Sdn. Bhd es una sociedad dedicada a la producción de extracto congelado de café y café instantáneo seco. Es un aliado estratégico para el negocio de café por sus altos estándares de producción, ubicación ideal y potencial de crecimiento, ya que permite combinar la experiencia de clase mundial de Colcafé en el café soluble con profundo conocimiento del socio japonés del mercado asiático, el sabor y los ingredientes, tecnologías avanzadas, capacidades de aprovisionamiento de materias primas y red comercial generalizada en toda la región.

Estrella Andina S.A.S. es una sociedad simplificada por acciones dedicada a la comercialización de comidas preparadas en 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.

	2016	2015
<b>Saldo inicial al 1° de enero</b>	<b>109.021</b>	<b>83.323</b>
Incrementos de aportes (*)	52.800	14.831
Participación en el resultado del período	6.103	4.928
Participación en el otro resultado integral	(3.414)	5.939
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>164.510</b>	<b>109.021</b>

Tabla 41

(\*) En marzo de 2016, la Asamblea General de Accionistas de Bimbo de Colombia S.A. autorizó una ampliación de capital por \$132.000 con el fin de desarrollar los proyectos de inversión previstos para este año; Grupo Nutresa realizó una inversión de \$52.800, sin generar cambios en su porcentaje de participación. Grupo Nutresa considera que los flujos futuros derivados de esta inversión serán suficientes para cubrir el valor en libros de la inversión.

En 2015 se incrementa la participación de Dan Kaffe Sdn., 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.

Durante 2016 y 2015 no se recibieron dividendos por estas inversiones.



A continuación se presenta información financiera resumida sobre las entidades asociadas y negocios conjuntos:

	2016					2015				
	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral total del período	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral total del período
<b>Asociadas</b>										
Bimbo de Colombia S.A.	511.912	218.613	293.299	13.516	(876)	409.084	221.261	187.823	(15.564)	3.130
Dan Kaffe Sdn. Bhd	70.726	16.054	54.672	2.533	(1.185)	71.754	18.089	53.665	(148)	-
Estrella Andina S.A.S.	22.880	2.964	19.916	(1.531)	-	23.130	1.439	21.691	(2.849)	-
<b>Negocios conjuntos</b>										
Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd	4.079	1.063	3.016	(5)	-	3.477	150	3.327	(1.228)	-

Tabla 42

Ninguna de las asociadas y negocios conjuntos mantenidos por el Grupo se encuentra listada en un mercado de valores, por lo tanto no existe un precio de mercado cotizado y comparable para la inversión.

## NOTA 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:

	Número de acciones ordinarias poseídas	% de participación en el total de acciones ordinarias	Diciembre 2016	Diciembre 2015
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	12,66	2.268.614	2.120.145
Grupo Argos S.A.	79.804.628	12,36	1.538.633	1.292.835
Otras sociedades (Nota 20.1)			77.959	5.169
			<b>3.885.206</b>	<b>3.418.149</b>

Tabla 43

	2016		2015	
	Ingreso por dividendos	Utilidad por medición a valor razonable	Ingreso por dividendos	Pérdida por medición a valor razonable
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	27.081	148.470	25.062	(255.367)
Grupo Argos S.A.	22.904	245.798	21.388	(343.160)
Otras sociedades	560	755	566	(755)
	<b>50.545</b>	<b>395.023</b>	<b>47.016</b>	<b>(599.282)</b>

Tabla 44

A 31 de diciembre de 2016 se encuentran por cobrar por concepto de dividendos de instrumentos financieros \$12.496 (diciembre de 2015 – \$11.612).

A 31 de diciembre de 2016 existían prendas sobre 36.875.000 (2015 – 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.

## 20.1 CAMBIOS EN LA CLASIFICACIÓN DE UNA INVERSIÓN

Grupo Nutresa opera en Venezuela desde 1995 a través de dos sociedades participadas al 100%, denominadas Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A. y Cordialsa Noel Venezuela S.A.; la primera de ellas se dedica a la producción y venta de alimentos cárnicos, y la segunda, a la comercialización

en ese país de los productos fabricados por Grupo Nutresa y a la administración de inversiones en el sector inmobiliario.

Venezuela es considerada una economía hiperinflacionaria desde 2009, razón por la cual se reconocen en el patrimonio consolidado de Grupo Nutresa reservas por hiperinflación por \$396.367 (2015 – \$329.130). Hasta el 30 de septiembre de 2016, los activos, pasivos, y resultados de la operación en Venezuela se incluían en los estados financieros consolidados, después de homologar las políticas contables a las de la casa matriz, y convertir los estados financieros de bolívares fuertes a pesos colombianos a una tasa de 657,55 VEF/USD (4,38 pesos por bolívar).

A continuación se presenta el resumen de los activos y pasivos correspondientes a las sociedades en Venezuela incluidos en los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa hasta el 30 de septiembre de 2016:

<b>Septiembre 2016</b>	
Total activo	84.768
Total pasivo	(30.775)
<b>Patrimonio neto</b>	<b>(53.993)</b>

Tabla 45

En el acumulado a 30 de septiembre de 2016, los resultados de la operación en Venezuela representaban el 2,93% de las

ventas netas consolidadas y 2,96% del ebitda. A continuación se presenta el resumen de estos resultados:

<b>Enero – Septiembre 2016</b>	
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>187.828</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>49.447</b>
Gastos de administración, ventas y producción	(24.984)
Otros ingresos (egresos) netos operacionales	12.279
<b>Utilidad operativa</b>	<b>36.742</b>
<b>PÉRDIDA NETA</b>	<b>(2.819)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>23.745</b>

Tabla 46

Las condiciones cambiantes del mercado venezolano, incluyendo la regulación al mercado cambiario y el acceso limitado a la compra de divisas mediante los sistemas oficiales, sumado a otros controles gubernamentales como el control de precios y rentabilidad, importaciones, y leyes laborales, entre otros, limita la capacidad de la Compañía de mantener un nivel de producción normal, disminuye la capacidad de la Administración de tomar y ejecutar decisiones operativas, restringe la posibilidad de acceder a la liquidez resultante de esas operaciones, y la realización de estos beneficios a sus inversionistas en otros países a través del pago de dividendos. La Administración de Grupo Nutresa considera que esta situación se mantendrá en el futuro previsible, y por lo tanto se configura

una pérdida de control sobre dicha inversión de acuerdo con los postulados establecidos en la NIIF 10. Razones que sirvieron para soportar que a partir del 1º de octubre de 2016 estas inversiones se clasificaron como instrumentos financieros medidos bajo la disposición de NIIF 9, clasificados en la categoría de "medidos a valor razonable con impacto en los resultados". De acuerdo con esto, los resultados financieros en períodos futuros incluirán ingresos solo en la medida en que se distribuyan dividendos a sus accionistas o egresos en los casos en que se presente deterioro de su valor.

La estimación del valor razonable de Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A., en el momento del cambio de la situación de control, se realizó usando el método de flujos

de caja descontados, incluyendo estimaciones sobre la tasa de cambio y la tasa de descuento que reflejan la inflación y la economía incierta en Venezuela, lo cual no generó impactos significativos en los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa. Esta medición es considerada como no recurrente y clasificada en el nivel 3 de acuerdo con la jerarquía de valor razonable de la NIIF 13.

Para Cordialsa Noel Venezuela S. A., la estimación del valor razonable se realizó utilizando peritos independientes para la valoración de los bienes inmuebles que posee la compañía en

Venezuela, utilizando el método de valor de mercado, el cual se obtiene de la investigación realizada en los registros subalternos, patentizados en las operaciones de compra y venta de inmuebles similares en uso, ubicados en el mismo sector o en los alrededores, en un periodo de tiempo prudentemente corto con respecto a la fecha del avalúo, medición que generó una utilidad de \$16.971 en los estados financieros consolidados.

Esta clasificación contable no compromete la operación productiva y comercial de Grupo Nutresa en Venezuela, su equipo de colaboradores, ni sus relaciones con clientes y proveedores.

## 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:

	2016	2015
Préstamos	2.692.845	2.537.306
Bonos	375.491	510.924
Arrendamientos (Nota 26.1.1)	14.840	18.712
<b>Deuda bruta</b>	<b>3.083.176</b>	<b>3.066.942</b>
Intereses causados y otros	41.942	27.322
<b>Total</b>	<b>3.125.118</b>	<b>3.094.264</b>
Corriente	847.689	1.059.660
<b>No corriente</b>	<b>2.277.429</b>	<b>2.034.604</b>

Tabla 47

A diciembre de 2015, 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 más adelante. A diciembre de 2016 no existen operaciones derivadas clasificadas como coberturas sobre obligaciones financieras.

#### 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 2016 se causaron gastos por concepto de intereses por \$9.282 (2015 – \$9.009). El saldo de esta obligación en pesos, a diciembre de 2016, incluyendo intereses causados, es de \$105.923 (diciembre de 2015 – \$109.465).

- En agosto de 2009 se realizó en Colombia una emisión de bonos corporativos a través del Fideicomiso Grupo Nutresa, administrado por Alianza Fiduciaria S.A., la emisión se realizó por \$500.000 con vencimiento en cuatro tramos de 5, 7, 10 y 12 años, con intereses pagaderos trimestre vencido y amortización al vencimiento de cada tramo. En 2016 se causaron gastos por concepto de intereses por \$44.889 (2015 – \$38.223). La emisión tiene un saldo a diciembre de 2016, incluyendo intereses causados, de \$273.171 (2015 – \$406.396) con las siguientes características:

Duración	Tasa de interés	2016	2015
2016	IPC + 4,96%	-	133.436
2019	IPC + 5,33%	137.224	137.148
2021	IPC + 5,75%	135.947	135.812
<b>Total</b>		<b>273.171</b>	<b>406.396</b>

Tabla 48

En agosto de 2016 se realizó el pago del segundo tramo de los bonos por \$131.815, solo correspondiente al principal.

### 21.3 MADURACIÓN

Período	2016	2015
1 año (incluye intereses por pagar)	847.689	1.059.660
2 a 5 años	1.908.160	1.385.167
Más de 5 años	369.269	649.437
<b>Total</b>	<b>3.125.118</b>	<b>3.094.264</b>

Tabla 49

### 21.4 SALDO POR DIVISAS

Moneda	2016		2015	
	Moneda original		Moneda original	
COP	2.594.075	\$2.594.075	2.565.286	\$2.565.286
CLP	76.012.000.000	339.854	67.678.319.984	300.145
USD	14.539.278	43.400	27.377.015	86.223
PEN	118.520.000	105.847	118.520.000	109.465
VEF	-	-	367.326.632	5.823
<b>Total</b>		<b>\$3.083.176</b>		<b>\$3.066.942</b>

Tabla 50

### 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) 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:

	2016	2015
Deuda a tasa de interés variable	2.860.907	2.620.381
Deuda a tasa de interés fijo	222.269	446.561
<b>Total</b>	<b>3.083.176</b>	<b>3.066.942</b>
<b>Tasa promedio</b>	<b>9,51%</b>	<b>7,50%</b>

Tabla 51

## 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. A 31 de diciembre de 2015, la deuda en USD con cobertura ascendió a USD40.000.000; a 31 de diciembre de 2016 no existe

deuda en USD con cobertura.

Además, Grupo Nutresa utiliza derivados financieros para gestionar y cubrir las posiciones de flujo de caja frente al dólar en las diferentes geografías donde opera; estos derivados, no designados como contabilidad de cobertura, son medidos a valor razonable, y se incluyen en el estado de situación financiera en las categorías de "Otros activos corrientes" y "Otros pasivos corrientes", según corresponda. El Grupo no utiliza instrumentos financieros derivados para propósitos especulativos.

A continuación se presenta el detalle de los activos y pasivos por instrumentos financieros derivados:

	2016		2015	
	Activo	Pasivo	Activo	Pasivo
<b>Coberturas</b>				
Valor razonable de tipos de cambio en obligaciones financieras	-	-	10.997	(3.101)
<b>Total derivados de cobertura</b>	-	-	<b>10.997</b>	<b>(3.101)</b>
<b>Derivados no designados</b>				
Forward y opciones sobre moneda	8.457	(7.678)	13.101	(10.589)
Forward y opciones sobre commodities	563	(2.013)	2.976	(2.862)
<b>Total derivados no designados</b>	<b>9.020</b>	<b>(9.691)</b>	<b>16.077</b>	<b>(13.451)</b>
<b>Valor neto derivados financieros</b>		<b>(671)</b>	<b>10.522</b>	

Tabla 52

La valoración de instrumentos financieros derivados no designados generó una pérdida en el estado de resultados de \$16.870 (2015 – utilidad de \$14.948), registrado como parte de la diferencia en cambio de activos y pasivos no financieros.

Todos los derivados no designados son medidos mensualmente a valor razonable, de acuerdo con la metodología de valoración de Black Scholes. Estas partidas son clasificadas en el nivel 2 de la jerarquía de valor razonable (Nota 37).

## NOTA 22. PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR

Los proveedores y cuentas por pagar a 31 de diciembre se detallan a continuación:

	2016	2015
Proveedores	471.127	419.665
Costos y gastos por pagar	317.650	304.269
Dividendos por pagar (ver Nota 27.3)	64.203	59.308
Retenciones y aportes de nómina	36.018	42.352
<b>Total</b>	<b>888.998</b>	<b>825.594</b>
<b>Corriente</b>	<b>888.840</b>	<b>825.435</b>
<b>No corriente</b>	<b>158</b>	<b>159</b>

Tabla 53

Los proveedores y las cuentas por pagar se tienen normalmente para ser cancelados en promedio en los 34 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 2016 y 2015:

	2016	2015
<b>Beneficios corto plazo</b>	<b>86.056</b>	<b>128.212</b>
<b>Beneficio posempleo</b>	<b>168.640</b>	<b>144.714</b>
Planes aportaciones definidas	31.955	29.340
Planes de beneficios definidos	136.685	115.374
<b>Otros beneficios a largo plazo (Nota 23.2)</b>	<b>123.640</b>	<b>99.235</b>
<b>Total pasivo por beneficios a empleados</b>	<b>378.336</b>	<b>372.161</b>
<b>Corriente</b>	<b>161.592</b>	<b>160.628</b>
<b>No corriente</b>	<b>216.744</b>	<b>211.533</b>

Tabla 54

#### 23.1 PENSIONES Y OTROS BENEFICIOS POSTEMPLEO

##### Normatividad aplicable:

##### Colombia

##### Aportaciones definidas:

Cesantías: El Gobierno colombiano permitió a las compañías, que sujeto a aprobación de sus empleados, transfirieran su obligación de auxilio de cesantía a los fondos privados de pensiones. Las cesantías de todos los trabajadores que celebraron contratos laborales después de la entrada en vigencia de la Ley 50 de 1990 y a los trabajadores antiguos que se acogieron a este sistema, se contabilizan como un plan de aportaciones definidas.

##### Beneficios definidos:

Pensiones: Grupo Nutresa cuenta con beneficiarios del plan de beneficios definidos por pago de pensiones de jubilación de acuerdo con las normas legales (modelo régimen solidario de prima media con prestación definida). No existen actualmente empleados activos que puedan acceder a este beneficio.

Cesantías: De acuerdo con las normas laborales colombianas, los empleados vinculados antes de la entrada en vigencia de la Ley 50 de 1990 tienen derecho a recibir un mes de salario vigente por cada año de servicios y proporcionalmente por fracción de año como auxilio de cesantía, por cualquier causa que termine el empleo, incluyendo: jubilación, discapacidad, muerte, entre otras. El beneficio se liquida en el momento de retiro del empleado con base en el último salario devengado. Pueden existir distribuciones antes de la fecha de retiro a solitud del trabajador, las cuales no son distribuibles de manera

obligatoria. La retroactividad de las cesantías se liquida a 668 trabajadores pertenecientes al régimen laboral anterior a la Ley 50 de 1990.

##### Ecuador:

Jubilación patronal: Plan de beneficio definido no fondeado. La base legal de este beneficio se encuentra tipificada en el Código del Trabajo Ecuatoriano, capítulo XI, parágrafo 3<sup>er</sup>, artículos 216 al 219. El pago de la pensión mensual vitalicia es obligatorio, teniendo como opción entregar un fondo global equivalente sobre la base de un cálculo debidamente fundamentado y practicado que cubra el cumplimiento de las pensiones mensuales y adicionales determinados en la ley, a fin de que el mismo trabajador administre este capital por su cuenta. Los trabajadores que por veinticinco años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.

Bonificación por desahucio: Plan de beneficio definido no fondeado. La base legal de este beneficio se encuentra tipificada en el Código del Trabajo Ecuatoriano, capítulo X, artículos 184 al 186. Desahucio es el aviso por escrito con el que una persona trabajadora le hace saber a la parte empleadora que su voluntad es la de dar por terminado el contrato de trabajo, incluso por medios electrónicos. El pago del beneficio es obligatorio, aun en los casos en que la relación laboral termine por acuerdo entre las partes. También se pagará la bonificación de desahucio en todos los casos en los cuales las relaciones laborales terminen de conformidad al numeral 2 del artículo 169 del Código del Trabajo.

**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.

A continuación se presenta la conciliación de los movimientos de los planes de beneficios definidos:

	Pensiones		Cesantías retroactivas		Otros planes beneficios definidos		TOTAL	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Valor presente de obligaciones a 1° de enero</b>	<b>49.433</b>	<b>47.456</b>	<b>15.666</b>	<b>21.483</b>	<b>50.275</b>	<b>50.228</b>	<b>115.374</b>	<b>119.167</b>
(+) Costo del servicio	2.088	2.189	531	707	3.196	191	5.815	3.087
(+) Gastos por intereses	3.073	2.893	1.336	1.210	4.189	2.785	8.598	6.888
(+/-) Pérdidas y/o ganancias actuariales	4.102	(551)	5.652	(3.122)	7.636	(3.054)	17.390	(6.727)
(+/-) Otros movimientos	(293)	-	-	-	2.463	-	2.170	-
(-) Pagos	(6.308)	(5.697)	(4.534)	(4.612)	(600)	(367)	(11.442)	(10.676)
(+/-) Diferencia en tipo de cambio	(315)	3.143	-	-	(905)	492	(1.220)	3.635
<b>Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre</b>	<b>51.780</b>	<b>49.433</b>	<b>18.651</b>	<b>15.666</b>	<b>66.254</b>	<b>50.275</b>	<b>136.685</b>	<b>115.374</b>

Tabla 55

Las ganancias y pérdidas actuariales se reconocen en el estado de resultados en la sección de otros resultados integrales.

El Grupo registró planes de aportación definida para pensiones durante el periodo por \$69.225 millones (2015: \$61.935 millones), y para cesantías durante el periodo por \$41.754 millones (2015: \$28.127 millones).

A continuación se presentan las estimaciones de los pagos por beneficios definidos sin descontar, previstas para los próximos cinco años para el Grupo:

Año de vencimiento	Valor sin descontar
2017	7.060
2018	18.815
2019	20.239
2020	8.670
2021	9.729
<b>Total</b>	<b>64.513</b>

Tabla 56

### 23.2 BENEFICIOS A LARGO PLAZO

Los beneficios a largo plazo incluyen principalmente primas de antigüedad y el reconocimiento al logro superior.

A continuación se presenta la conciliación de los movimientos de los otros beneficios a empleados a largo plazo:

	Prima de antigüedad		Otros beneficios a largo plazo		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Valor presente de obligaciones a 1° de enero</b>	<b>62.865</b>	<b>62.342</b>	<b>36.370</b>	<b>30.973</b>	<b>99.235</b>	<b>93.315</b>
(+) Costo del servicio	6.115	6.895	22.486	15.378	28.601	22.273
(+/-) Ingresos o (gastos) por intereses	5.235	3.841	2.588	1.856	7.823	5.697
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	(1.570)	(5.207)	(1.832)	(689)	(3.402)	(5.896)
(+/-) Otros movimientos	(1.150)	-	38.415	-	37.265	-
(-) Pagos	(8.387)	(5.766)	(37.083)	(11.093)	(45.470)	(16.859)
(+) Combinación de negocios	-	646	-	-	-	646
(+/-) Diferencia en tipo de cambio	(33)	114	(379)	(55)	(412)	59
<b>Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre</b>	<b>63.075</b>	<b>62.865</b>	<b>60.565</b>	<b>36.370</b>	<b>123.640</b>	<b>99.235</b>

Tabla 57

### 23.3 GASTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

Los montos reconocidos como gastos por concepto de beneficios a empleados fueron:

	2016	2015
Beneficios corto plazo	1.270.140	1.198.896
Beneficio posempleo	116.794	93.150
Planes aportaciones definidas	110.979	90.063
Planes de beneficios definidos	5.815	3.087
Otros beneficios a empleados a largo plazo	25.199	16.378
Beneficios por terminación del contrato	11.996	11.735
<b>Total gastos por beneficios a empleados</b>	<b>1.424.129</b>	<b>1.320.159</b>

Tabla 58

### 23.4 SUPUESTOS ACTUARIALES

El promedio de los principales supuestos actuariales utilizados en la medición actuarial de los planes definidos y a largo plazo son:

	2016	2015
Tasa de descuento	6,11% - 12%	6,31% - 8,81%
Tasa de incremento salarial	3% - 7%	3% - 6,7%
Tasa de rotación de empleados	1% - 23%	2,54%

Tabla 59

### 23.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Un análisis cuantitativo de sensibilidad frente a un cambio en un supuesto clave significativo al 31 de diciembre de 2016 generaría el siguiente efecto sobre la obligación por beneficios definidos y de largo plazo:

	Pensiones	Cesantías retroactivas	Prima de antigüedad
Tasa de descuento +1%	(2.298)	(891)	(4.065)
Tasa de descuento -1%	2.772	967	4.586
Tasa de incremento salarial +1%	2.683	2.584	4.089
Tasa de incremento salarial -1%	(2.254)	(2.434)	(3.684)

Tabla 60

En la Resolución 1555 de 2010 se encuentran las tasas de mortalidad para hombres y mujeres.

Las tasas de incremento salarial se determinaron con base en las variables macroeconómicas de cada país.

No se presentaron cambios en los métodos y presunciones utilizadas para la preparación del análisis de sensibilidad frente a años anteriores.

## NOTA 24.

### PROVISIONES CORRIENTES

	Contingencias	Devolución de mercancías	Contratos onerosos	Total
<b>Saldo al 1° de enero de 2016</b>	<b>1.875</b>	<b>1.155</b>	<b>1.385</b>	<b>4.415</b>
Adiciones		1.300	206	1.506
Utilizaciones	(564)	(1.155)	(529)	(2.248)
Reversiones y montos no utilizados	(939)	-	-	(939)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2016</b>	<b>372</b>	<b>1.300</b>	<b>1.062</b>	<b>2.734</b>

Tabla 61

	Contingencias	Devolución de mercancías	Contratos onerosos	Total
<b>Saldo al 1° de enero de 2015</b>	<b>1.431</b>	<b>986</b>	<b>0</b>	<b>2.417</b>
Adiciones	750	1.155	1.385	3.290
Utilizaciones	(174)	(986)	-	(1.160)
Reversiones y montos no utilizados	(132)	-	-	(132)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2015</b>	<b>1.875</b>	<b>1.155</b>	<b>1.385</b>	<b>4.415</b>

Tabla 62

**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 informes de los asesores legales, la Administración considera que dichos litigios no afectarán de manera significativa la situación financiera o la solvencia del Grupo, incluso en el supuesto de conclusión desfavorable de cualquiera de ellos. No existen a 31 de diciembre de 2016 y 2015 procesos judiciales relevantes que deban ser revelados en los estados financieros.

**Devolución de mercancías:** se reconoce una provisión por las devoluciones de mercancías de los productos de temporada navideña que se espera que sean realizadas por los clientes en el período siguiente, principalmente en el negocio de galletas.

**Contratos onerosos:** corresponde a contratos de arrendamiento de Grupo El Corral sobre inmuebles en los cuales no se desarrolla actualmente ninguna actividad comercial y por lo tanto no se generan ingresos. La provisión se calculó con la proyección de los cánones de arrendamiento que se han de pagar en un plazo remanente de 18 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 2016 y 2015.

## NOTA 25.

### OTROS PASIVOS

	2016	2015
Instrumentos financieros derivados (Nota 21.6)	9.691	13.451
Anticipos y avances recibidos (*)	35.104	8.443
Otros	5.551	4.747
<b>Total otros pasivos</b>	<b>50.346</b>	<b>26.641</b>
<b>Porción corriente</b>	<b>49.746</b>	<b>26.641</b>
<b>Porción no corriente</b>	<b>600</b>	<b>-</b>

Tabla 63

(\*) Corresponde principalmente a ingresos recibidos por anticipado por indemnizaciones en lucro cesante y daño emergente, a causa

del siniestro presentado en abril de 2016 en la planta de Alimentos Cárnicos en Bogotá (Fontibón).

## 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 \$20.349 a diciembre 31 de 2016 (2015 – \$21.391). El pasivo financiero por estos arrendamientos asciende a \$14.840 (2015 – \$18.712).

Los pagos mínimos por arrendamientos futuros en virtud de estos contratos y el valor presente de dichos pagos mínimos, son los siguientes:

	2016
Hasta 1 año	4.154
De 2 a 5 años	9.756
Mayor a 5 años	8.359
<b>Total de los pagos</b>	<b>22.269</b>
Menos cargos financieros	7.429
<b>Valor presente</b>	<b>14.840</b>

Tabla 64

El Grupo mantiene 94 arrendamientos financieros y contratos de alquiler con opción de compra relacionados con varios componentes de propiedad, planta y equipo. Estos contratos de arrendamiento contienen determinadas cláusulas para cada contrato en particular, las cuales establecen tasas de financiación que van desde DTF+2,23 y plazos de vencimiento entre 1 y 13 años.

##### 6.1.2 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 5 años.

Para el 31 de diciembre de 2016 se presentaron gastos por arrendamientos operativos de \$196.591 (2015 – \$229.342). 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:

	2016
Hasta 1 año	134.794
De 2 a 5 años	429.940
Mayor a 5 años	445.481
<b>Total de los pagos</b>	<b>1.010.215</b>

Tabla 65



## 26.2 GRUPO NUTRESA COMO ARRENDADOR

Grupo Nutresa tiene propiedades en arrendamiento operativo (principalmente edificios) con valor en libros de \$5.938 (2015 – \$16.489) a 31 de diciembre de 2016 sobre las cuales se recibieron ingresos por \$1.158 (2015 – \$1.611) con plazos promedio entre 1 y 10 años.

El monto total de los ingresos mínimos futuros en virtud de los arrendamientos operativos no cancelables al 31 de diciembre, son los siguientes:

	2016
Hasta 1 año	1.430
De 2 a 5 años	5.795
Mayor a 5 años	6.345
<b>Total de los pagos</b>	<b>13.570</b>

Tabla 66

## NOTA 27. PATRIMONIO

### 27.1 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO

Al 31 de diciembre de 2016 y 2015, el capital social de la sociedad matriz presenta un saldo de \$2.301, compuesto por un total de 460.123.458 acciones, que se encuentran totalmente suscritas y pagadas. No se han presentado cambios en la composición del capital durante el periodo actual y el periodo comparativo.

Sobre las emisiones de acciones realizadas en periodos anteriores, existe una prima en colocación de acciones por \$546.832.

Las acciones de la Compañía están inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia al 31 de diciembre de 2016, su valor de cotización fue de \$24.900 por acción (\$22.620 al 31 de diciembre de 2015).

A 31 de diciembre de 2016 las acciones ordinarias se encuentran en poder de 13.167 accionistas (2015 – 14.576 accionistas). La estructura societaria de la compañía al 31 de diciembre de 2016 y 2015, se muestra a continuación:

Grupo de inversionistas	2016		2015	
	Número de acciones	% participación	Número de acciones	% participación
Grupo Inversiones Suramericana S.A.	162.883.420	35,4	164.344.564	35,7
Grupo Argos S.A.	45.243.781	9,8	45.243.781	9,8
Fondos colombianos	75.561.157	16,4	71.090.281	15,5
Fondos internacionales	34.467.295	7,5	26.706.553	5,8
Otros inversionistas	141.967.805	30,9	152.738.279	33,2
<b>Total acciones en circulación</b>	<b>460.123.458</b>	<b>100,0</b>	<b>460.123.458</b>	<b>100,0</b>

Tabla 67

### 27.2 RESERVAS

De las cuentas que conforman el patrimonio, las reservas a 31

de diciembre de 2016 y 2015 estaban constituidas por:

	2016	2015
Reserva legal	79.256	75.010
Reservas por hiperinflación (Nota 29)	396.367	329.130
Reservas ocasionales no distribuibles	1.558.597	-
Otras reservas	1.621.060	1.455.397
<b>Total Reservas</b>	<b>3.655.280</b>	<b>1.859.537</b>

Tabla 68

**Reserva legal:** De acuerdo con la ley comercial colombiana, 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de esta sea equivalente por lo menos a 50% del capital suscrito. La reserva no es distribuible

antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

**Reservas ocasionales no distribuibles:** Corresponde a la reserva voluntaria aprobada por la Asamblea de Accionistas, en reunión del 18 de marzo de 2016, sobre las utilidades acumuladas generadas en el proceso de adopción por primera vez de NIIF.

**Otras reservas:** Corresponde a reservas voluntarias, sustancialmente de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

### 27.3 DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

La Asamblea General de Accionistas de la matriz, en su reunión ordinaria del 18 de marzo de 2016, decretó un dividendo ordinario de \$41,5 por acción y por mes, equivalente a \$498 anual por acción (2015 – \$462 anual por acción) sobre 460.123.458

acciones en circulación, durante los meses de abril de 2016 a marzo de 2017, inclusive, para un total de \$229.141 (2015 – \$212.577).

Este dividendo fue decretado tomando de las utilidades del ejercicio 2015 \$222.713 y de las reservas ocasionales no gravadas \$6.428.

Durante 2016 se pagaron dividendos por \$224.805 (2015 – \$208.480).

Al 31 de diciembre se encuentran pendientes por pagar \$64.203 (2015 – \$59.308) por este concepto.

### 27.4 PARTICIPACIONES NO CONTROLADORAS

La composición de la participación no controladora al 31 de diciembre de 2016 y 2015 fue la siguiente:

Subsidiaria	País de origen	% participación no controladora		2016		2015	
		2016	2015	Participación en patrimonio	Ganancia (pérdida) neta atribuible a la participación no controladora	Participación no controladora en patrimonio	Ganancia (pérdida) neta atribuible a la participación no controladora
Novaceites S.A.	Chile	50,00	50,00	27.071	2.005	24.897	1.211
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	Colombia	30,00	30,00	495	(7)	375	(24)
Setas Colombianas S.A.	Colombia	0,52	0,52	257	26	260	18
Helados Bon	República Dominicana	18,82	18,82	5.744	1.812	4.308	1.310
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	Colombia	16,59	16,59	4.665	119	4.528	211
Schadel Ltda.	Colombia	0,12	0,12	9	2	9	1
Otras				-	-	(18)	(60)
<b>Total</b>				<b>38.241</b>	<b>3.957</b>	<b>34.359</b>	<b>2.667</b>

Tabla 69

Durante 2016, Setas Colombianas S.A. distribuyó dividendos por \$1.725 (2015 – \$2.050), de los cuales \$9 fueron pagados a las participaciones no controladoras (2015 – \$11), Helados Bon

distribuyó dividendos por \$2.297 (2015 – \$0), de los cuales \$432 fueron pagados a las participaciones no controladoras.

## NOTA 28. 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 consolidados:

	2016	2015
Resultados actuariales (28.1)	(19.866)	(7.895)
Instrumentos financieros (28.2)	3.632.476	3.237.753
Asociadas y negocios conjuntos (28.3)	3.467	6.705
Reservas por conversión (28.4)	136.016	338.513
<b>Total otro resultado integral acumulado</b>	<b>3.752.093</b>	<b>3.575.076</b>
Interés no controlante	(5.521)	(5.598)
<b>Total ORI atribuido al interés controlante</b>	<b>3.746.572</b>	<b>3.569.478</b>

Tabla 70

Durante el período no se realizaron reclasificaciones de ganancias/pérdidas previamente reconocidos en el otro resultado integral a los resultados del período.

A continuación se presenta para cada componente del resultado integral una conciliación de los saldos iniciales y finales a 31 de diciembre de 2016 y 2015:

### 28.1 RESULTADOS ACTUARIALES EN NUEVAS MEDICIONES DE PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

El componente de nuevas mediciones de planes de beneficios definidos representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas actuariales, principalmente por pensiones de jubilación, cesantías retroactivas y otros beneficios por retiro en Colombia y Chile. El valor neto de las nuevas mediciones se transfiere a las utilidades acumuladas y no se reclasifica a los resultados del período:

	2016	2015
<b>Valor en libros al 1° de enero</b>	<b>(7.895)</b>	<b>(12.325)</b>
Pérdidas/ganancias por nuevas mediciones	(17.390)	6.727
Impuesto sobre la renta asociado	5.419	(2.297)
<b>Valor en libros al 31 de diciembre</b>	<b>(19.866)</b>	<b>(7.895)</b>

Tabla 71

Ver en la Nota 23.1 información detallada sobre los planes posempleo de beneficios definidos que dan lugar a estas ganancias y pérdidas actuariales.

### 28.2 INSTRUMENTOS FINANCIEROS - INVERSIONES PATRIMONIALES MEDIDAS A VALOR RAZONABLE A TRAVÉS DE PATRIMONIO

El componente del otro resultado integral de inversiones patrimoniales medidas a valor razonable a través de resultados representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la medición a valor razonable, menos los montos transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Los cambios en el valor razonable no se reclasifican a los resultados del período.

	2016	2015
<b>Valor en libros al 1° de enero</b>	<b>3.237.753</b>	<b>3.831.947</b>
Utilidad (pérdida) por mediciones del período	395.023	(599.282)
Impuesto sobre la renta asociado	(300)	5.088
<b>Valor en libros al 31 de diciembre</b>	<b>3.632.476</b>	<b>3.237.753</b>

Tabla 72

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.

	2016	2015
<b>Valor en libros al 1° de enero</b>	<b>6.705</b>	<b>766</b>
(Pérdida) utilidad por mediciones del período	(3.414)	5.939
Impuesto sobre la renta asociado	176	-
<b>Valor en libros al 31 de diciembre</b>	<b>3.467</b>	<b>6.705</b>

Tabla 73

Ver en la Nota 19 información detallada sobre las inversiones en asociadas y negocios conjuntos.

## 28.4 RESERVAS POR CONVERSIÓN DE NEGOCIOS EN EL EXTRANJERO

Los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa incluyen subsidiarias extranjeras, ubicadas principalmente en Chile, Costa Rica, United States, México, Perú, Panamá, y otros países de Latinoamérica, que representan el 36,18% y el 37,62% de los activos totales consolidados en 2016 y 2015 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:

		2016	2015
Chile	CLP	9.985	179.973
Costa Rica	CRC	(47.519)	139.107
Estados Unidos	USD	(6.213)	28.453
México	MXN	(48.148)	13.709
Perú	PEN	(11.019)	43.730
Venezuela	VEF	(95.066)	(57.854)
Panamá	PAB	(1.742)	(4.822)
Otros		(2.775)	10.568
<b>Impacto por conversión del período</b>		<b>(202.497)</b>	<b>352.864</b>
Reserva por conversión al inicio del período		338.513	(14.351)
<b>Reserva por conversión al final del período</b>		<b>136.016</b>	<b>338.513</b>

Tabla 74

La conversión de estados financieros en la preparación de estados financieros consolidados no genera efectos impositivos.

Las diferencias de conversión acumuladas se reclasifican a los resultados del período, 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 determinados por las partes intervinientes en la operación. Durante el año 2016 y 2015 las filiales de la Compañía obtuvieron liquidación de divisas mediante este mecanismo. A septiembre de 2016, el tipo de cambio SIMADI se situó en 657,5501 bolívares fuertes por dólar estadounidense (diciembre de 2015 – 198,6986)

Los estados financieros de las compañías venezolanas fueron incluidos en los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa hasta septiembre de 2016, como se menciona en la Nota 20.1, los impactos del período enero a septiembre de 2016 y de enero a diciembre de 2015 de utilizar este tipo de cambio se detallan a continuación:

- Una reducción de patrimonio neto, en "Reservas por conversión" \$95.066 (2015 – \$57.854), (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 período por \$67.237 (2015 – \$ 49.303).
- 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 \$24.601 (2015 – \$90.817) y en el resultado del ejercicio de aproximadamente – \$24.697 (2015 – \$12.086).

## NOTA 29. ECONOMÍAS HIPERINFLACIONARIAS

Venezuela es considerado 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 Noel de Venezuela S.A. se reexpresan en términos de la unidad de medida corriente en la fecha de cierre del período. Tal como se menciona en la Nota 20.1, los estados financieros de estas compañías fueron incorporados en los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa hasta el 30 de septiembre de 2016, fecha en la cual fueron clasificadas como instrumentos financieros. La pérdida por la posición

monetaria neta para el período enero-septiembre de 2016 fue de \$32.946 (enero-diciembre 2015 – \$32.160).

Las tasas de inflación utilizadas para elaborar la información son 234,6% para el período enero-septiembre de 2016 (enero-diciembre 2015 – 190,6%).

La reserva acumulada por revaluación al 31 de diciembre de 2016 ascendía a \$396.367 (2015 – \$329.130), esta reserva fue reclasificada a los "Otros Resultados Integrales" asociada a la inversión en instrumentos financieros en las compañías que lo originaron.

## NOTA 30. GASTOS POR NATURALEZA

Se presenta a continuación el detalle de los costos y gastos por naturaleza para el período:

	2016	2015
Consumo de inventarios y otros costos	3.835.532	3.463.889
Beneficios a empleados (Nota 23.3)	1.424.129	1.320.159
Otros servicios	680.388	522.681
Otros gastos	466.716	434.003
Servicios de transporte	302.263	284.913
Depreciaciones y amortizaciones (*)	228.092	200.203
Arrendamientos (Nota 26.1.2)	196.591	229.342
Servicios temporales	193.367	152.388
Energía y gas	134.538	116.929
Material publicitario	120.825	126.897
Mantenimiento	108.698	103.721
Honorarios	94.873	100.266
Impuestos diferentes a impuesto de renta	70.590	64.091
Seguros	32.800	28.760
Deterioro de activos	10.289	12.682
<b>Total</b>	<b>7.899.691</b>	<b>7.160.924</b>

Tabla 75

(\*) Los gastos por depreciaciones y amortizaciones afectaron los resultados del período así:

	2016	2015
Gastos de ventas	139.786	124.014
Gastos de administración	70.919	60.879
Costo mercancía vendida	15.019	12.880
Gastos de producción	2.368	2.430
<b>Total</b>	<b>228.092</b>	<b>200.203</b>

Tabla 76



**NOTA 31.****OTROS INGRESOS (EGRESOS) OPERACIONALES NETOS**

Se presenta a continuación el detalle de otros ingresos (egresos) para el periodo 2016 y 2015:

	2016	2015
Indemnizaciones y recuperaciones <sup>(1)</sup>	28.207	1.171
Subvenciones del gobierno <sup>(2)</sup>	5.547	3.880
Enajenación y retiro de propiedad, planta y equipo e intangibles	3.988	1.631
Patrocinios	1.011	2.754
Multas, sanciones, litigios y procesos judiciales	(854)	(1.968)
Otros ingresos y egresos	(4.108)	(653)
Donaciones	(11.642)	(11.242)
<b>Total</b>	<b>22.149</b>	<b>(4.427)</b>

Tabla 77

- (1) Corresponde principalmente a indemnizaciones por lucro cesante y daño emergente. El 22 de abril de 2016, en la planta de Alimentos Cárnicos en Bogotá (Fontibón) se presentó un incendio; la zona afectada comprometió un área de 3.000 m<sup>2</sup> donde operaba el Centro de Distribución Nacional y Regional de producto terminado. Al 31 de diciembre de 2016 el valor total de la reserva que la compañía de seguros tiene determinada para indemnizar es de \$45.066 por lucro cesante y daño emergente, se han recibido reembolsos por \$30.328; se estima que al finalizar el 2017 se realizará el pago total de la indemnización del siniestro, de acuerdo con el cierre de los ítems a indemnizar.
- (2) Corresponde al ingreso registrado en Abimar Foods Inc., por subvenciones recibidas de la Corporación de Desarrollo de Abilene

– DCOA-Development Corporation of Abilene–, entidad que provee asistencia financiera a compañías privadas para facilitar el mantenimiento y expansión del empleo o atraer mayores inversiones que contribuyan al desarrollo económico de Abilene. Esta subvención ha sido fundamental para el inicio de operaciones de la nueva línea de producción de galletas *crackers* que inició su operación en junio del 2015. DCOA otorgó un préstamo por USD2.500.000 por dos años y sin interés. Previa certificación de la inversión y cumplimiento de otros requisitos necesarios para obtener la subvención, se recibió como condonación de dicha deuda USD1.500.000 (\$3.880) en 2015 y USD1.300.000 (\$4.048) en 2016; y como subvención en efectivo en 2016 USD500.000 (\$1.499).

**NOTA 32.****INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS****32.1 INGRESOS FINANCIEROS**

El saldo a 31 de diciembre de 2016 y 2015 comprendía:

	2016	2015
Intereses	8.972	7.892
Valoración de otros instrumentos financieros (Fondo Cacao)	1.415	1.434
Otras	595	502
<b>Total</b>	<b>10.982</b>	<b>9.828</b>

Tabla 78

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 2016 y 2015 se detalla de la siguiente manera:

	2016	2015
Intereses de préstamos	220.988	148.416
Intereses de bonos	54.171	47.232
Intereses por arrendamientos financieros	653	733
Otros intereses	16.419	11.034
<b>Total gastos por intereses</b>	<b>292.231</b>	<b>207.415</b>
<b>Otros gastos financieros</b>	<b>32.406</b>	<b>27.481</b>
<b>Total gastos financieros</b>	<b>324.637</b>	<b>234.896</b>

Tabla 79

El incremento en el gasto por intereses en 2016 se da principalmente por el aumento de las tasas de referencia como IPC, IBR,

DTF, entre otras (81,1%), y por el mayor nivel de endeudamiento para la adquisición del Grupo El Corral y capital de trabajo (18,9%).

## 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:

		2016	2015
Balboa	PAB	3.000,71	3.149,47
Colones	CRC	5,34	5,78
Córdobas	NIO	102,33	112,77
Sol peruano	PEN	893,07	923,6
Dólar	USD	3.000,71	3.149,47
Pesos mexicanos	MXN	145,53	181,63
Quetzales	GTQ	398,92	412,65
Bolívares	VEF	4,45	15,85
Peso dominicano	DOP	64,25	69,14
Peso chileno	CLP	4,48	4,43
Peso argentino	ARS	189,32	242,72

Tabla 80

#### 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 periodo:

	2016	2015
Realizada	1.763	(4.715)
No realizada	14.110	7.334
<b>Diferencia en cambio operativa</b>	<b>15.873</b>	<b>2.619</b>
<b>Diferencia en cambio no operativa</b>	<b>(8.642)</b>	<b>27.181</b>
<b>Ingreso total por diferencia en cambio</b>	<b>7.231</b>	<b>29.800</b>

Tabla 81

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

**2016:** durante el año se realizó el cierre de dos centros de distribución en el negocio de Helados y el cierre de la Compañía Panero en el negocio Alimentos al Consumidor; donde se realizaron significativos esfuerzos para cumplir con los planes propuestos y se pusieron en marcha iniciativas para hacerlos competitivos y alcanzar las metas, pero no se produjeron los resultados esperados ni los niveles de participación de mercado necesarios para garantizar la sostenibilidad de la operación. Adicionalmente, se registraron gastos asociados al proyecto de Tresmontes Lucchetti del 2015.

**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.

A continuación se presenta el detalle de los principales ingresos y gastos incurridos en este proyecto:

	2016	2015
Ingresos	188	-
Costos	(31)	(161)
Gastos	(1.990)	(6.151)
<b>Pérdida operacional</b>	<b>(1.833)</b>	<b>(6.312)</b>
Ingresos Financieros	-	21
Gastos Financieros	(11)	(44)
<b>Pérdida antes de impuestos</b>	<b>(1.844)</b>	<b>(6.335)</b>
<b>Pérdida neta después de impuestos</b>	<b>(1.844)</b>	<b>(6.335)</b>

Tabla 82

## NOTA 35.

### UTILIDAD NETA POR ACCIÓN

El importe de la ganancia por acción básica se calcula dividiendo la ganancia neta del ejercicio atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la controladora, por el promedio ponderado de acciones ordinarias en

circulación durante el ejercicio.

A continuación se muestra la información sobre ganancias y cantidad de acciones utilizadas en los cálculos de las ganancias por acción básica:

	2016	2015
<b>Ganancia neta atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la controladora</b>	<b>395.734</b>	<b>428.152</b>
Operaciones continuadas	401.535	437.154
Operaciones discontinuadas	(1.844)	(6.335)
Acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
<b>Utilidad neta por acción atribuible a las participaciones controladoras</b>	<b>860,06</b>	<b>930,77</b>

Tabla 83

No existen instrumentos de patrimonio con potenciales efectos dilusivos en la utilidad por acción. Adicionalmente, es importante mencionar que en Colombia la distribución y pago

de dividendos no se realiza sobre estados financieros consolidados.

## 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 de 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.

	2016		2015	
	USD	\$	USD	\$
Activos corrientes	381.985.875	1.146.229	428.791.075	1.350.464
Activos no corrientes	988.140.705	2.965.124	954.708.792	3.006.827
<b>Total activos</b>	<b>1.370.126.580</b>	<b>4.111.353</b>	<b>1.383.499.867</b>	<b>4.357.291</b>
Pasivos corrientes	(207.606.196)	(622.966)	(252.361.533)	(794.805)
Pasivos no corrientes	(135.117.723)	(405.449)	(136.412.189)	(429.626)
<b>Total pasivos</b>	<b>(342.723.919)</b>	<b>(1.028.415)</b>	<b>(388.773.722)</b>	<b>(1.224.431)</b>
<b>Posición neta, activa</b>	<b>1.027.402.661</b>	<b>3.082.938</b>	<b>994.726.145</b>	<b>3.132.860</b>

Tabla 84

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 2016 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 \$5.709 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 – TIE [México]) que son utilizadas para determinar las tasas de interés aplicables sobre los bonos y préstamos. La Compañía utiliza instrumentos financieros derivados para cubrir parte del servicio de la deuda. La información sobre la estructura de riesgo financiero referenciado a tasa de interés fija y tasa de interés variable y las operaciones de cobertura correspondientes se encuentra en la Nota 21.5.

Para dar una idea de la sensibilidad del gasto financiero a los tipos de interés, se ha supuesto una variación de +100 pb, escenario en el cual el gasto financiero del Grupo cambiaría en \$28.609 para el cierre de 2017.

### 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.

### 36.3 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:

2016				
Tipo de activo	Jerarquías de medición del valor razonable			Valor razonable de los activos
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
<b>Activos cuyo valor razonable se revela en las notas a los estados financieros</b>				
Propiedades de inversión (Nota 15)	-	98.064	-	98.064
<b>Activos medidos a su valor razonable</b>	<b>3.807.247</b>	<b>106.906</b>	<b>77.959</b>	<b>3.992.112</b>
<b>*Recurrentes</b>	<b>3.807.247</b>	<b>106.906</b>	<b>-</b>	<b>3.914.153</b>
Inversiones en acciones cotizadas (Nota 20)	3.807.247			3.807.247
Otros activos financieros (Nota 12)		40.109		40.109
Derivados financieros (Nota 21.6)		(671)		(671)
Activos biológicos (Nota 11)		67.468		67.468
<b>*No recurrentes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>77.959</b>	<b>77.959</b>
Inversiones en acciones no cotizadas (Nota 20)	-	-	77.959	77.959
<b>Total Activos financieros</b>	<b>3.807.247</b>	<b>204.970</b>	<b>77.959</b>	<b>4.090.176</b>

Tabla 85



## 2015

Tipo de activo	Jerarquías de medición del valor razonable			Valor razonable de los activos
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
<b>Activos cuyo valor razonable se revela en las notas a los estados financieros</b>				
Propiedades de inversión (Nota 15)	-	103.538	-	103.538
<b>Activos medidos a su valor razonable</b>	<b>3.412.980</b>	<b>89.626</b>	<b>5.169</b>	<b>3.507.775</b>
<b>*Recurrentes</b>	<b>3.412.980</b>	<b>89.626</b>	<b>-</b>	<b>3.502.606</b>
Inversiones en acciones cotizadas (Nota 20)	3.412.980	-	-	3.412.980
Otros activos financieros (Nota 12)	-	34.324	-	34.324
Derivados financieros (Nota 21.6)	-	10.522	-	10.522
Activos biológicos (Nota 11)	-	44.780	-	44.780
<b>*No recurrentes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5.169</b>	<b>5.169</b>
Inversiones en acciones no cotizadas (Nota 20)	-	-	5.169	5.169
<b>Total Activos financieros</b>	<b>3.412.980</b>	<b>193.164</b>	<b>5.169</b>	<b>3.611.313</b>

Tabla 86

**Propiedades de inversión.** 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.

**Inversiones en acciones cotizadas.** El valor razonable de las acciones que cotizan en bolsa y que son clasificadas como de alta bursatilidad se determina con base en el precio de cotización en la Bolsa de Valores de Colombia; esta medición se 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, solo cuando se encuentra disponible un valor de mercado. La Compañía considera que esta omisión a la

medición recurrente de estas inversiones es inmaterial para la presentación de los estados financieros de Grupo Nutresa.

No se han realizado cambios en la jerarquía de valor razonable para la medición de estas inversiones, ni cambios en las técnicas de valoración utilizadas.

**Otros activos financieros.** Corresponde a los derechos mantenidos por el Fondo de Capital Privado Cacao para el Futuro, valorados 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.

**Derivados financieros.** Todos los derivados financieros son medidos mensualmente a valor razonable, de acuerdo con la metodología de valoración de Black Scholes. Estas partidas son clasificadas en el nivel 2 de la jerarquía de valor razonable

**Activos biológicos.** Corresponde al inventario de cerdos y reses en Colombia, los cuales son medidos al valor razonable, utilizando como referencia los valores de mercado publicados por la Asociación Nacional de Porcicultores y las subastas en las ferias ganaderas en cada localidad.

**NOTA 38.****INFORMACIÓN A REVELAR SOBRE PARTES RELACIONADAS**

El siguiente cuadro presenta los importes de las transacciones entre partes relacionadas al final del ejercicio:

Compañía	2016							
	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
<b>Asociadas y negocios conjuntos</b>								
Bimbo de Colombia S.A.	1.461	17.633	56.428	40.113	-	-	-	-
Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd	30	3	(39)	2.332	-	-	-	-
Oriental Coffee Alliance (OCA)	-	20	256	-	-	-	-	-
<b>Entidades con influencia significativa sobre la entidad</b>								
Grupo Inversiones Suramericana S.A.	21.482	9.320	67.477	29.246	27.081	79.182	-	-
<b>Otras partes relacionadas</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Grupo Bancolombia	669	911.031	55.122	2.539	-	-	42	77.677
Grupo Argos	5.800	-	54	1.138	22.904	19.864	-	-
Fundación Nutresa	-	-	5.388	-	-	-	-	-
Corporación Vidarium	569	-	2.784	-	-	-	-	-
<b>Miembros junta directiva</b>	-	<b>130</b>	<b>805</b>	-	-	-	-	-

Tabla 87

Compañía	2015							
	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
<b>Asociadas y negocios conjuntos</b>								
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	-	-	-	-	-
<b>Entidades con influencia significativa sobre la entidad</b>								
Grupo Inversiones Suramericana S.A.	13.799	7.896	60.283	26.489	25.062	73.750	-	-
<b>Otras partes relacionadas</b>								
Grupo Bancolombia	535	891.982	48.492	2.202	-	-	59	57.259
Grupo Argos	5.448	-	-	1.084	21.388	17.383	-	-
Fundación Nutresa	40	-	5.400	-	-	-	-	-
Corporación Vidarium	164	24	2.735	-	-	-	-	-
<b>Miembros junta directiva</b>	-	<b>103</b>	<b>459</b>	-	-	-	-	-

Tabla 88

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 período actual ni en períodos anteriores con respecto a

cuentas incobrables o cuentas de cobro dudoso relacionadas con los importes adeudados por partes relacionadas.

Durante el período se realizaron pagos por \$130.212 (2015 – \$103.674) para 172 (2015 – 166) empleados considerados como personal clave de la entidad.

## 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 24 de febrero de 2017, y serán sometidos a la aprobación de la Asamblea de Accionistas el 29 de marzo de 2017.

En enero de 2017 se autorizó, por parte de la Superintendencia de Sociedades, la escisión de las propiedades de inversión de Gestión Cargo Zona Franca S.A.S. por \$65.904 con las Sociedades Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S. y Alimentos Cárnicos S.A.S.

# Estados financieros separados

# Informe del Revisor Fiscal

**A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.**

27 de febrero de 2017



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

## **Responsabilidad de la gerencia sobre los estados financieros**

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

## **Responsabilidad del auditor**

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

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

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



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

27 de febrero de 2017

**Opinión**

En mi opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2016 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.

**Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios**

La gerencia también es responsable por el cumplimiento de aspectos regulatorios en Colombia relacionados con la gestión documental contable, la definición de medidas de control interno, la conservación y custodia de bienes en poder de la Compañía, la preparación de informes de gestión y el pago oportuno y adecuado de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

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

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

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

**Otros asuntos**

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


**Bibiana Moreno Vásquez**

Revisora Fiscal

Tarjeta Profesional No. 167200-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

# Certificación de los estados financieros

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

### CERTIFICAMOS:

24 de febrero de 2017

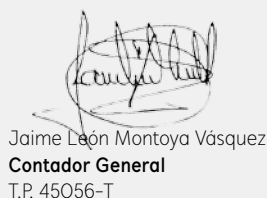
Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, al 31 de diciembre de 2016 y 2015, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros y permiten reflejar la situación patrimonial y los resultados de las operaciones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

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

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



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente



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

# Certificación de los estados financieros Ley 964 de 2005

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

**EL SUSCRITO REPRESENTANTE LEGAL DE GRUPO NUTRESA S.A.**

**CERTIFICA:**

24 de febrero de 2017

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2016 y 2015 no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

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

Para constancia se firma el 24 de febrero de 2017.

  
Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente

## Estado de situación financiera


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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros.



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



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



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

## Estado de resultados integrales

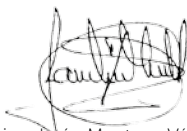
del 1 de enero al 31 de diciembre (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

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

Las notas son parte integral de los estados financieros.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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



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



## Estado de cambios en el patrimonio

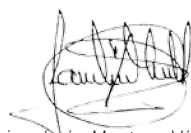
del 1 de enero al 31 de diciembre (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

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

Las notas son parte integral de los estados financieros.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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



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

## Estado de flujos de efectivo

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros.



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



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



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

# NOTAS

## LAS NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS SEPARADOS

Períodos comprendidos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016 y 2015

(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 2016, 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.

Los estados financieros separados se preparan de conformidad con la NIC 27, Grupo Nutresa S.A. como matriz principal del Grupo presenta estados financieros separados disponibles en nuestra página web [www.gruponutresa.com](http://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 de efectivo a menos que este se encuentre restringido por un período mínimo de doce meses después del cierre del período sobre el que se informa. Todos los demás activos se clasifican como no corrientes. Un pasivo se clasifica como corriente cuando la entidad espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación o lo mantiene principalmente con fines de negociación.

## NOTA 3.

### POLÍTICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS

Las políticas contables aplicadas en la preparación de los estados financieros separados para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016, son consistentes con las utilizadas en la preparación de los estados financieros anuales preparados bajo NIIF para el período terminado el 31 de diciembre de 2015.

A continuación se detallan las políticas contables significativas que Grupo Nutresa S. A. aplica en la preparación de sus estados financieros:

#### 3.1 INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS

Una subsidiaria es una entidad controlada por alguna de las empresas que conforman Grupo Nutresa S. A. El control existe cuando alguna de las empresas del Grupo tiene el poder para dirigir las actividades relevantes de la subsidiaria, que generalmente son las actividades de operación y financiación, con el propósito de obtener beneficios de sus actividades y está expuesta, o tiene derecho, a los rendimientos variables de esta.

Las inversiones en subsidiarias se miden en los estados financieros separados de Grupo Nutresa S. A. utilizando el método de participación patrimonial según lo establecido por la normatividad en Colombia, donde la inversión se registra inicialmente al costo, y se ajusta con los cambios en la participación de Grupo Nutresa sobre los activos netos de la subsidiaria después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión. Las pérdidas de la subsidiaria que exceden la participación de Grupo Nutresa S. A. en la inversión se reconocen como una provisión solo cuando es probable la salida de beneficios económicos y existe la obligación legal o implícita.

#### 3.2 INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

Una asociada es una entidad sobre la cual Grupo Nutresa S.A. posee influencia significativa sobre las decisiones de política financiera y de operación, sin llegar a tener control o control conjunto.

Un negocio conjunto es una entidad que Grupo Nutresa S.A. controla de forma conjunta con otros participantes, donde estos mantienen un acuerdo contractual que establece el control conjunto sobre las actividades relevantes de la entidad.

En la fecha de adquisición, el exceso del costo de adquisición sobre la participación en el valor razonable neto de los activos identificables, pasivos y pasivos contingentes asumidos de la asociada o negocio conjunto, se reconoce como plusvalía. La plusvalía se incluye como el valor en libros de la inversión, y no se amortiza ni se somete individualmente a pruebas de deterioro de su valor.

Las inversiones en asociadas o negocios conjuntos se miden en los estados financieros separados mediante el método de la participación, bajo este método la inversión se registra inicialmente al costo, y se ajusta con los cambios en la participación de Grupo Nutresa S.A. sobre los activos netos de la asociada o negocio conjunto después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión. Las pérdidas de la asociada o negocio conjunto que exceden la participación de la Compañía en la inversión se reconocen como una provisión solo cuando es probable la salida de beneficios económicos y existe la obligación legal o implícita.

Cuando es aplicable el método de participación, se realizan los ajustes necesarios para homologar las políticas contables de la asociada o negocio conjunto con las de Grupo Nutresa S.A., se incorpora la porción que le corresponde a la Compañía en las ganancias o pérdidas obtenidas por la medición de los activos netos a valor razonable en la fecha de adquisición, y se eliminan las ganancias y pérdidas no realizadas procedentes de las transacciones entre Grupo Nutresa S.A. y la asociada o negocio conjunto, en la medida de la participación de Grupo Nutresa S.A. en la asociada o negocio conjunto. El método de participación se aplica desde la fecha de adquisición hasta cuando se pierde la influencia significativa o control conjunto sobre la entidad.

La participación en la utilidad o pérdida de una asociada o negocio conjunto se presenta en el estado de resultados integrales 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 este 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 período.

### 3.3 MONEDA EXTRANJERA

Las transacciones que se efectúan en una moneda diferente a la moneda funcional de la Compañía se convierten utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Posteriormente, los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera son convertidos utilizando los tipos de cambio de la fecha de cierre de los estados financieros, que se toma de la información publicada por la entidad oficial encargada de certificar esta información; las partidas no monetarias que se miden a su valor razonable se convierten utilizando las tasas de cambio a la fecha en la que se determina su valor razonable, y las partidas no monetarias que se miden a costo histórico se convierten utilizando las tasas de cambio vigentes a la fecha de las transacciones originales.

Todas las diferencias de cambio surgidas de activos y pasivos operativos, se reconocen en el estado de resultados como parte de los ingresos y egresos operacionales; las diferencias en cambio de otros activos y pasivos se reconocen como parte del ingreso o gasto financiero, a excepción de las partidas monetarias que proveen una cobertura eficaz para una inversión neta en un negocio en el extranjero y las provenientes de inversiones en acciones clasificadas como de valor razonable a través 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 conservarlo 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**

Los activos financieros medidos a costo amortizado son evaluados por indicadores de deterioro en cada fecha de balance. Los activos financieros están deteriorados cuando existe evidencia objetiva de que, como resultado de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo financiero, los flujos futuros estimados del activo financiero (o grupo de activos financieros) han sido afectados.

Los criterios que se utilizan para determinar que existe una evidencia objetiva de una pérdida por deterioro incluyen:

- Dificultades financieras importantes del emisor o de la contraparte.



- Incumplimiento en los pagos de capital e intereses.
- Probabilidad de que el prestamista entrará en quiebra o en una reorganización financiera.

El importe del deterioro es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de las estimaciones de los flujos de efectivo futuros, descontados a la tasa efectiva original del activo financiero. El valor en libros del activo se reduce y la cantidad de la pérdida se reconoce en el resultado del período.

#### **(iv) Baja en cuentas**

Un activo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando se vende, transfiere, expira o Grupo Nutresa pierde control sobre los derechos contractuales o sobre los flujos de efectivo del instrumento. Un pasivo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando la obligación contractual ha sido liquidada o haya expirado. Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro proveniente de la misma contraparte bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal intercambio o modificación se trata como una baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo, y la diferencia en los valores respectivos en libros se reconoce en el estado de resultados 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.

#### **(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.

### **3.6 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 generados por el impuesto sobre la renta del período se miden por los valores que se espera recuperar o pagar a la autoridad fiscal. El gasto por impuesto sobre la renta se reconoce en el impuesto corriente de acuerdo con la depuración efectuada entre la renta fiscal y la utilidad o pérdida contable afectada por la tarifa del impuesto sobre la renta del año corriente y conforme con lo establecido en las normas tributarias vigentes en Colombia. Las tasas y las normativas fiscales utilizadas para computar dichos valores son aquellas que estén aprobadas al final del período sobre el que se informa.

##### **(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 impositivas, 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.

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 revertan 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 período en que el activo se realice o el pasivo se cancele, con base en las tasas y normas fiscales que fueron aprobadas a la fecha de presentación, o cuyo procedimiento de aprobación se encuentre próximo a completarse para tal fecha.

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 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, 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% por año respectivamente.

Con la expedición de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016, se deroga el impuesto a la renta para la equidad CREE y por supuesto la sobretasa temporal para los años 2017 y 2018; y se determinan nuevas tarifas de impuesto a la renta.

#### **c) Impuesto a la riqueza**

La carga impositiva del "impuesto a la riqueza" se origina por la posesión de la misma al 1° de enero de los años 2015, 2016 y 2017, a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio bruto menos las deudas, cuyo valor sea superior a \$1.000, deberán determinar su impuesto bajo las condiciones establecidas en la normativa tributaria.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1739 de 2014, que adiciona el artículo 297-2 del estatuto

tributario, la causación del impuesto a la riqueza se realizará el 1° de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y podrá ser imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma ley.

### **3.7 BENEFICIOS A EMPLEADOS**

#### **a) Beneficios a corto plazo**

Son beneficios (diferentes de los beneficios por terminación) que se espera liquidar totalmente antes de los doce meses siguientes al final del período anual sobre el que se informa, en el que los empleados hayan prestado los servicios relacionados. Los beneficios a corto plazo se reconocen en la medida en que los empleados prestan el servicio, por el valor esperado que se ha de pagar.

#### **b) Otros beneficios a los empleados a largo plazo**

Son retribuciones (diferentes de los beneficios posempleo y de los beneficios por terminación) cuyo pago no vence dentro de los doce (12) meses siguientes al cierre del período anual en el cual los empleados han prestado sus servicios, tales como prima de antigüedad y sistema de compensación variable. El costo de los beneficios a largo plazo se distribuye en el tiempo que medie entre el ingreso del empleado y la fecha esperada de la obtención del beneficio. Estos beneficios se proyectan hasta la fecha de pago y se descuentan a través del método de unidad de crédito proyectada.

#### **c) Pensiones y otros beneficios posempleo**

##### **(i) Planes de beneficios definidos**

Son planes de beneficios definidos aquellos en los que Grupo Nutresa tiene la obligación legal o implícita de responder por los pagos de los beneficios que quedaron a su cargo.

El costo de este beneficio se determina mediante el método de la unidad de crédito proyectada. El pasivo se mide anualmente por el valor presente de los pagos futuros esperados que son necesarios para liquidar las obligaciones derivadas de los servicios prestados por los empleados en el período corriente y en los anteriores.

La actualización del pasivo por ganancias y pérdidas actuariales se reconoce en el estado de situación financiera contra los resultados acumulados a través del otro resultado integral, estas partidas no se reclasificarán a los resultados del período en períodos posteriores; el costo de los servicios pasados y presentes y el interés neto sobre el pasivo se reconocen 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.

### 3.8 PROVISIONES, PASIVOS Y ACTIVOS CONTINGENTES

#### a) Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando, como consecuencia de un suceso pasado, Grupo Nutresa tiene una obligación presente, legal o implícita, cuya liquidación requiere una salida de recursos que se considera probable y que se puede estimar con certeza.

En los casos en los que Grupo Nutresa espera que la provisión se reembolse en todo o en parte, el reembolso se reconoce como un activo separado, únicamente en los casos en que tal reembolso sea prácticamente cierto.

Las provisiones se miden por la mejor estimación de la Administración de los desembolsos requeridos para liquidar la obligación presente. El gasto correspondiente a cualquier provisión se presenta en el estado del resultado integral, neto de todo reembolso. El aumento de la provisión debido al paso del tiempo se reconoce como un gasto financiero.

#### b) Pasivos contingentes

Las obligaciones posibles que surgen de eventos pasados y cuya existencia será confirmada solamente por la ocurrencia o no ocurrencia de uno a más eventos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa o las obligaciones presentes que surgen de eventos pasados, pero que no es probable, sino posible, que una salida de recursos que incluye beneficios económicos sea requerida para liquidar la obligación o el monto de la obligación no puede ser medido con suficiente confiabilidad, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como pasivos contingentes.

#### c) Activos contingentes

Los activos de naturaleza posible, surgidos a raíz de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada solo por la ocurrencia, o en su caso por la no ocurrencia, de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como activos contingentes cuando es probable su ocurrencia. Cuando el hecho contingente sea cierto se reconoce el activo y el ingreso asociado en el resultado del período.

### 3.9 INGRESOS ORDINARIOS

Los ingresos se reconocen en la medida en que sea probable que los beneficios económicos fluyan hacia la entidad y los ingresos puedan ser medidos con fiabilidad.

Los criterios específicos de reconocimiento enumerados a continuación también deberán cumplirse para que los ingresos sean reconocidos.

#### a) Prestación de servicios

Los ingresos procedentes de la prestación de servicios se reconocen cuando estos son prestados o en función del grado de terminación (o grado de avance) de los contratos.

#### b) Intereses

Para todos los instrumentos financieros valorados a costo amortizado, los ingresos o gastos por interés se reconocen con la tasa de interés efectiva. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los pagos futuros estimados de efectivo o los recibidos a través de la vida esperada del instrumento financiero o un período más corto, en el valor neto en libros del activo financiero o pasivo financiero.

#### c) Ingresos por dividendos

Estos ingresos se reconocen cuando se establece el derecho de Grupo Nutresa a recibir el pago, que es generalmente cuando los accionistas decretan el dividendo, excepto cuando el dividendo represente una recuperación del costo de la inversión. Tampoco se reconoce ingreso por dividendos cuando el pago se realiza a todos los accionistas en la misma proporción en acciones del emisor.

### 3.10 VALOR RAZONABLE

Es el precio que sería recibido por vender un activo o pagado por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado independientes, en la fecha de la medición. El valor razonable de todos los activos y pasivos financieros se determina a la fecha de presentación de los estados financieros, para reconocimiento o revelación en las notas a los estados financieros.

Grupo Nutresa utiliza técnicas de valuación que son apropiadas en las circunstancias y para las cuales se tiene suficiente información disponible para medir al valor razonable, maximizando el uso de datos observables relevantes y minimizando el uso de datos no observables.

El valor razonable se determina:

- Con base en precios cotizados en mercados activos para activos o pasivos idénticos a los que la Compañía puede acceder en la fecha de la medición (nivel 1).
- Con base en técnicas de valuación comúnmente usadas por los participantes del mercado que utilizan variables distintas de los precios cotizados que son observables para los activos o pasivos, directa o indirectamente (nivel 2).
- Con base en técnicas de valuación internas de descuento de flujos de efectivo u otros modelos de valoración, utilizando variables estimadas por Grupo Nutresa no observables para el activo o pasivo, en ausencia de variables observables en el mercado (nivel 3).

Los juicios incluyen datos tales como el riesgo de liquidez, el riesgo de crédito y la volatilidad. Los cambios en las hipótesis acerca de estos factores podrían afectar al valor razonable de los instrumentos financieros.

La Nota 9 provee información más detallada sobre los activos medidos a valor razonable y las metodologías de valoración empleadas.

### 3.11 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 período.

El promedio de las acciones en circulación al 31 de diciembre de 2016 y 2015 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.

### 3.12 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD

La información es material o tendrá importancia relativa si puede, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios con base en los estados financieros. La materialidad dependerá de la magnitud y la naturaleza del error o inexactitud, enjuiciados en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida o una combinación de ambas podría ser el factor determinante.

### 3.13 NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS SOBRE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

#### 3.13.1 CAMBIOS NORMATIVOS

**Nuevas normas, modificaciones e interpretaciones incorporadas al marco contable aceptado en Colombia cuya aplicación debe ser evaluada más allá del 1 de enero de 2017 o que pueden ser aplicadas de manera anticipada**

Los Decretos 2496 del 24 de diciembre de 2015 y 2131 del 22 de diciembre de 2016 introdujeron al marco técnico normativo de información financiera nuevas normas, modificaciones o enmiendas emitidas o efectuadas por el IASB a las Normas Internacionales de Información Financiera entre los años 2015 y 2016, para evaluar su aplicación en ejercicios financieros que comiencen más adelante del 1 de enero de 2017, aunque su aplicación podría ser efectuada de manera anticipada.

NIIF 9 "Instrumentos Financieros"

Aborda la clasificación, valoración y reconocimiento de activos financieros y pasivos financieros. La versión completa de esta NIIF se publicó en julio de 2016. Sustituye la guía recogida en la NIC 39 sobre la clasificación y valoración de instrumentos financieros. La NIIF 9 mantiene, si bien simplifica, el modelo de valoración variado y establece tres categorías principales de valoración para los activos financieros: costo amortizado, valor razonable con cambios en otro resultado global y valor razonable con cambios en resultados. La base de clasificación depende del modelo de negocio de la entidad y las características de los flujos de efectivo contractuales del activo financiero. Se requiere que las inversiones en instrumentos de patrimonio

neto se valoren a valor razonable con cambios en resultados con la opción irrevocable al inicio de presentar los cambios en el valor razonable en otro resultado global no reciclable. Ahora hay un nuevo modelo de pérdidas de crédito esperadas que sustituye al modelo de pérdidas por deterioro incurridas de la NIC 39. Para pasivos financieros no hubo cambios en la clasificación y valoración, excepto para el reconocimiento de cambios en el riesgo de crédito propio en otro resultado global, para pasivos designados a valor razonable con cambios en resultados. La NIIF 9 flexibiliza los requerimientos para la efectividad de la cobertura. Bajo la NIC 39, una cobertura debe ser altamente eficaz, tanto de forma prospectiva como retrospectiva. La NIIF 9 sustituye esta línea exigiendo una relación económica entre la partida cubierta y el instrumento de cobertura y que el ratio cubierto sea el mismo que la entidad usa en realidad para su gestión del riesgo. La documentación contemporánea sigue siendo necesaria, pero es distinta de la que se venía preparando bajo la NIC 39. La norma entra en vigor para ejercicios contables que comiencen a partir del 1 de enero de 2018. Se permite su adopción anticipada.

NIC 7 "Estado de flujos de efectivo"

La enmienda requiere la divulgación de cambios en los flujos de efectivo de financiamiento; cambios derivados de la obtención o pérdida de control; cambios en los tipos de cambio; cambios en los valores justos, y otros cambios.

NIC 12 "Impuesto a las ganancias"

Cuando una entidad evalúa si los beneficios imponibles estarán disponibles contra los cuales puede utilizar una diferencia temporal deducible, considera si la ley fiscal restringe las fuentes de los beneficios imponibles contra los que puede efectuar deducciones. Si la legislación fiscal no impone restricciones, una entidad evalúa una diferencia temporal deducible en combinación con todas sus otras diferencias temporarias deducibles.

#### Mejoras anuales a las NIIF, Ciclo 2012-2015

NIIF 7 Instrumentos Financieros: información a revelar. Aplicabilidad de las modificaciones a la NIIF 7 a los estados financieros intermedios condensados.

NIC 19 Beneficios a Empleados. Tasa de descuento: emisión en un mercado regional.

### 3.13.2 NUEVAS NORMAS, MODIFICACIONES E INTERPRETACIONES EMITIDAS POR EL CONSEJO DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (IASB, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS) QUE AÚN NO HAN SIDO INCORPORADAS AL MARCO CONTABLE ACEPTADO EN COLOMBIA

Durante el año 2016 y hasta la fecha de emisión de estos estados financieros se ha emitido una nueva norma y se han incluido modificaciones a las NIIF, que podrían llegar a ser incorporadas al marco normativo colombiano, a saber:

La NIIF 16 Arrendamientos fue emitida en enero de 2016. Establece los principios para el reconocimiento, medición, presentación e información a revelar de los arrendamientos. La NIIF 16 introduce un modelo de contabilización para los arrendatarios único y requiere que un arrendatario reconozca activos y pasivos para todos los arrendamientos con un plazo superior a 12 meses, a menos que el activo subyacente sea de bajo valor. Se requiere que un arrendatario reconozca un activo por derecho de uso que representa su derecho a usar el activo arrendado subyacente y un pasivo por arrendamiento que representa su obligación para hacer pagos por el arrendamiento. La NIIF 16 mantiene sustancialmente los requerimientos de contabilidad del arrendador de la NIC 17 Arrendamientos. Por consiguiente, un arrendador continuará clasificando sus arrendamientos como arrendamientos operativos o arrendamientos financieros, y contabilizará esos dos tipos de arrendamientos de forma diferente. La NIIF 16 se aplica a períodos de presentación anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2019. Se permite la aplicación anticipada para entidades que apliquen la NIIF 15 Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes antes de la fecha de aplicación inicial de la NIIF 16. La NIIF 16 sustituye a la NIC 17 Arrendamientos, CINIIF 4 determinación de si un acuerdo contiene un arrendamiento, SIC-15 Arrendamientos Operativos—Incentivos y SIC-27 Evaluación de la esencia de las transacciones que adoptan la forma legal de un arrendamiento.

Cambios en la fecha de vigencia de las modificaciones a las NIIF 10 y NIC 28 para diferir de forma indefinida la fecha

de vigencia de venta o aportación de activos entre un inversor y su asociada o negocio conjunto que se emitió en septiembre de 2015, pendiente del resultado del proyecto de investigación del Consejo sobre contabilización del patrimonio. El diferimiento está vigente desde el momento de su publicación.

## NOTA 4.

### JUICIOS, ESTIMACIONES Y SUPUESTOS CONTABLES SIGNIFICATIVOS

La preparación de los estados financieros de Grupo Nutresa requiere que la Administración deba realizar juicios, estimaciones y supuestos contables que afectan los montos de ingresos y gastos, activos y pasivos, y revelaciones relacionadas, 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:

- Impuesto sobre la renta (Nota 10)
- Impuesto diferido (Nota 10.4)
- Beneficios a empleados (Nota 12)

## NOTA 5.

### DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR

El saldo de deudores comerciales y otras cuentas por cobrar comprendían los siguientes rubros:

	2016	2015
Cuentas por cobrar a trabajadores	23	427
Dividendos por cobrar terceros (Nota 9)	12.496	11.611
Dividendos por cobrar vinculados	772	1.928
Cuentas por cobrar a vinculados	7.734	9.568
Otras cuentas por cobrar	45	45
<b>Total deudores y cuentas por cobrar</b>	<b>21.070</b>	<b>23.579</b>
Porción corriente	18.098	23.203
Porción no corriente	2.972	376

Tabla 1



## NOTA 6. OTROS ACTIVOS

Los otros activos estaban compuestos por:

	2016	2015
<b>Otros activos corrientes</b>		
Impuestos (ver nota 10.2)	900	564
Gastos pagados por anticipado (*)	38	42
<b>Total otros activos corrientes</b>	<b>938</b>	<b>606</b>
<b>Otros activos no corrientes</b>		
Gastos pagados por anticipado	7	21
<b>Total otros activos</b>	<b>945</b>	<b>627</b>

Tabla 2

(\*) Los gastos pagados por anticipado corresponden principalmente a seguros.

## NOTA 7. INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS

El valor en libros de las inversiones en subsidiarias de Grupo Nutresa S. A. a la fecha del período sobre los que se informa se presenta a continuación:

	% participación	2016	2015
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	100	1.162.078	1.152.392
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	100	1.001.328	1.001.998
Tropical Coffee Company S.A.S.	100	16.603	15.618
Industria Colombiana de Café S.A.S.	100	616.439	641.655
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	100	209.705	203.983
Litoempaques S.A.S.	100	21.882	21.531
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	100	227.740	263.345
Molino Santa Marta S.A.S.	100	79.687	75.175
Novaventa S.A.S.	93	107.689	86.418
Pastas Comarrico S.A.S.	100	24.711	25.162
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	100	127.451	133.520
Alimentos Cárnicos S.A.S.	100	755.603	765.695
Setas Colombianas S.A.	94	46.477	43.797
Compañía Nacional de Chocolates Perú S.A.	100	10	11
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	70	1.166	1.182
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S.A.S.	100	5.554	5.502
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	100	53.667	44.360
Comercial Nutresa S.A.S.	100	28.296	25.582
Industrias Aliadas S.A.	83	78.681	69.014
Opperar Colombia S.A.S.	100	846	694
Servicios Nutresa S.A.S. (*)	100	2.356	-
Fideicomiso Grupo Nutresa	100	265	265
<b>Subtotal</b>		<b>4.568.234</b>	<b>4.576.899</b>
Servicios Nutresa S.A.S. (*)	100	-	(12.275)
<b>Subtotal</b>		<b>4.568.234</b>	<b>4.564.624</b>

Tabla 3

(\*) Grupo Nutresa realizó una capitalización el 20 de diciembre de 2016 por \$13.090 en Servicios Nutresa S. A. S., la cual no cambió su participación, pero incrementó el capital suscrito y pagado de dicha sociedad.

A continuación se presenta el detalle de los dividendos recibidos y el resultado de la aplicación del método de participación patrimonial sobre inversiones en subsidiarias durante los períodos sobre los que se informa:

	2016			2015		
	Dividendos recibidos	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Dividendos recibidos	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	32.130	99.199	57.384	45.697	110.565	(143.728)
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	19.279	58.016	39.408	41.540	54.808	(113.586)
Tropical Coffee Company S.A.S.	-	1.080	94	2.199	(43)	25
Industria Colombiana de Café S.A.S.	47.365	39.346	17.198	26.987	52.519	(41.052)
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	13.641	22.219	2.855	-	18.163	1.630
Litoempaques S.A.S.	-	442	91	-	(65)	117
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	36.774	4.792	3.623	17.705	14.363	(197)
Molino Santa Marta S.A.S.	-	3.351	(1.161)	-	685	602
Novaventa S.A.S.	-	19.791	(1.480)	-	18.467	617
Pastas Comarrico S.A.S.	1.900	1.564	115	-	2.522	133
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	10.638	6.816	2.247	-	12.540	(1.050)
Alimentos Cárnicos S.A.S.	62.849	60.952	8.194	42.206	72.067	(94.233)
Setas Colombianas S.A.	1.621	4.819	518	1.927	3.220	257
Compañía Nacional de Chocolates Perú S.A.	-	0	1	-	1	(1)
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	-	(19)	(3)	-	(56)	5
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S.A.S.	-	54	2	-	10	2
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	-	9.629	322	-	9.770	367
Comercial Nutresa S.A.S.	-	3.502	788	-	1.559	418
Industrias Aliadas S.A.S.	-	10.041	374	-	9.818	426
Opperar Colombia S.A.S.	-	152	-	-	(10)	-
Servicios Nutresa S.A.S.	-	3.051	1.509	-	(81)	-
Fideicomiso Grupo Nutresa	-	(1)	-	-	(6)	-
<b>Subtotal</b>	<b>226.197</b>	<b>348.796</b>	<b>132.079</b>	<b>178.261</b>	<b>380.816</b>	<b>(389.248)</b>

Tabla 4

Los dividendos recibidos en subsidiarias se reconocen como un menor valor de la inversión como parte de la aplicación del método de participación. A 31 de diciembre se encuentran por cobrar \$772 por este concepto (diciembre 2015 – \$1.928), ver Nota 5.

## NOTA 8.

### INVERSIONES EN ASOCIADAS

A continuación se presenta el detalle de las inversiones sobre las cuales Grupo Nutresa S. A. tiene influencia significativa y que son clasificadas como asociadas:

	País	% participación	Valor en libros		2016			
			2016	2015	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral
Asociadas								
Bimbo de Colombia S. A.	Colombia	40	132.627	75.505	5.406	(1.084)	6.225	1.304
Estrella Andina S. A. S.	Colombia	30	6.025	6.484	(459)	-	(855)	-
<b>Total asociadas</b>			<b>138.652</b>	<b>81.989</b>	<b>4.947</b>	<b>(1.084)</b>	<b>5.370</b>	<b>1.304</b>

Tabla 5

#### Bimbo de Colombia S. A.

Es una sociedad anónima con domicilio en Tenjo, Cundinamarca, dedicada principalmente a elaboración de productos de panadería.

comercialización de comidas preparadas en cafeterías en la cual Nutresa tiene una participación del 30%. El otro 70% lo tiene Alsea.

#### Estrella Andina S. A. S.

Es una sociedad simplificada por acciones dedicada a la

Los movimientos de inversiones en asociadas por el ejercicio terminado el 31 de diciembre 2016 y 2015 fueron los siguientes:

	2016	2015
Saldo inicial al 1 de enero	81.989	70.817
Incremento de aportes (*)	52.800	4.498
Participación en el resultado del período	4.947	-
Participación en el resultado integral	(1.084)	6.674
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>138.652</b>	<b>81.989</b>

Tabla 6

(\*) En marzo de 2016, la Asamblea General de Accionistas de Bimbo de Colombia S. A. autorizó una ampliación de capital por \$132.000 con el objetivo de tener capital para desarrollar los proyectos de inversión previstos para ese año, según acta ordinaria AA-037, en la cual Grupo Nutresa S.A. realizó una inversión de \$52.800, de los que se han pagado en efectivo \$36.583, sin generar cambios en su porcentaje de participación. Grupo Nutresa considera que los flujos futuros derivados de esta inversión serán suficientes para cubrir el valor en libros de la inversión.

Durante el 2016 y 2015 no se recibieron dividendos por esta inversión. Ninguna de las asociadas mantenidas por Grupo Nutresa se encuentra listada en un mercado de valores, por lo tanto no existe un precio de mercado cotizado para la inversión.

## NOTA 9.

### OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES

Grupo Nutresa clasifica como instrumentos financieros medidos a valor razonable con cargo a los otros resultados integrales, las inversiones de portafolio que no son mantenidas para negociar.

El resultado del período incluye los ingresos por los dividendos sobre dichos instrumentos 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 fue el siguiente:

	Valor en libros	Número de acciones ordinarias poseídas	% de participación en el total de las acciones ordinarias	2016	2015
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.		59.387.803	12,66	2.268.614	2.120.145
Grupo Argos S. A.		79.804.628	12,36	1.538.633	1.292.835
Otras sociedades				2.120	2.120
				<b>3.809.367</b>	<b>3.415.100</b>

Tabla 7

	2016		2015	
	Ingreso por dividendos	Utilidad por medición a valor razonable	Ingreso por dividendos	Pérdida por medición a valor razonable
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	27.081	148.470	25.062	(255.367)
Grupo Argos S. A.	22.904	245.798	21.388	(343.160)
Otras sociedades	468	-	460	-
	<b>50.453</b>	<b>394.268</b>	<b>46.910</b>	<b>(598.527)</b>

Tabla 8

El ingreso por dividendos reconocidos en marzo de 2016 y 2015 para las inversiones de portafolio corresponde al total del dividendo anual decretado por los emisores.

A 31 de diciembre de 2016 se encuentran por cobrar por concepto de dividendos de instrumentos financieros \$12.496 (diciembre 2015 – \$11.611).

El valor decretado por acción para el año 2016 por parte de estos emisores fue de \$287 (pesos) y de \$456 (pesos) anuales por acción correspondientes a Grupo Argos S.A. y a Grupo de Inversiones Suramericana S. A respectivamente, los cuales se pagarán en forma trimestral por valor de \$71,75 (pesos) y \$114 (pesos) respectivamente. Para el 2015 el valor anual por acción fue de \$268 (pesos) (\$67 pesos trimestrales) y de \$422 (pesos) (\$105,5 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 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.

Las inversiones en otras sociedades clasificadas en esta categoría son medidas al valor razonable, en una base no recurrente, solo cuando se encuentra disponible un valor de mercado. La Compañía considera que esta omisión a la medición recurrente de estas inversiones es inmaterial para la presentación de los estados financieros de Grupo Nutresa S.A.

#### Gravámenes

Al 31 de diciembre de 2016 existían prendas sobre 36.875.000 (2015 – 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 10.

### IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO POR PAGAR

#### 10.1 NORMATIVIDAD APLICABLE

Hasta el año gravable 2016, las rentas fiscales se gravan a la tarifa del 25% a título de impuesto de renta, exceptuando los contribuyentes que por expresa disposición manejen tarifas especiales, tales como las ubicadas en zonas francas 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 y 2016 la Ley 1739 del 2014 establecía una sobretasa al impuesto sobre la renta para la equidad CREE, la cual era responsabilidad de los sujetos pasivos de este tributo a las tarifas de 5% y 6% por año respectivamente.

La reforma tributaria estructural –Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016– fuera de derogar el impuesto de renta para la equidad CREE, modificó la tarifa del impuesto de renta así:

	Antes de la reforma	Con reforma	Variación nominal
2017	Renta: 25% CREE: 9% Sobretasa CREE: 8% (RL>800 millones) <b>Total: 42%</b>	Renta: 34% Sobretasa renta: 6% (RL>800 millones) <b>Total: 40%</b>	Reducción del 2%
2018	Renta: 25% CREE: 9% Sobretasa CREE: 9% (RL>800 millones) <b>Total: 43%</b>	Renta: 33% Sobretasa renta: 4% (RL>800 millones) <b>Total: 37%</b>	Reducción del 6%
2019 en adelante	Renta: 25% CREE: 9% <b>Total: 34%</b>	Renta: 33% <b>Total: 33%</b>	Reducción del 1%

Tabla 9

\*RL: Renta líquida.

#### 10.2 ACTIVOS Y PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES

El saldo de los activos por impuestos corrientes a 31 de diciembre incluía:

	2016	2015
Impuesto de renta y complementarios (*)	770	393
Impuesto a las ventas	48	88
Otros impuestos	82	83
<b>Total</b>	<b>900</b>	<b>564</b>

Tabla 10

(\*) Los activos por impuesto de renta y complementarios están constituidos por saldos a favor.

#### IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS

El saldo por pagar por impuestos corrientes a 31 de diciembre comprendía:

	2016	2015
Impuesto sobre la renta para la equidad CREE	29	7
Retenciones en la fuente por pagar	56	161
Otros impuestos	103	-
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>168</b>

Tabla 11



La Empresa aplica las leyes vigentes con criterio profesional para determinar y reconocer la provisión para el impuesto a las ganancias corriente y diferido en sus estados financieros. La determinación tributaria final depende de las nuevas exigencias normativas, la existencia de ganancias fiscales suficientes para el aprovechamiento de escudos fiscales y posiciones fiscales como el tratamiento de ingresos no gravados y deducciones especiales de acuerdo con la normativa vigente y aplicable y

al análisis de probabilidad de favorabilidad de las opiniones de expertos. 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.

### 10.3 GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA

El gasto por impuesto de renta corriente y diferido fue el siguiente:

	2016	2015
Impuesto de renta	165	404
Impuesto para la equidad CREE	57	74
Sobretasa CREE	-	1
<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>479</b>
Impuesto diferido (*)	1.269	1.893
<b>Total gasto por impuesto</b>	<b>1.491</b>	<b>2.372</b>

Tabla 12

(\*) La composición del impuesto de renta diferido surge principalmente del reconocimiento de beneficios a empleados e inversiones. En el año 2015 se reconocía impuesto diferido a una tarifa del 39%.

En diciembre de 2016, como resultado de la reforma tributaria, las partidas se reconocen a la tarifa del 33% o 34%, considerando el momento en que se revierte dicho reconocimiento.

### 10.4 IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO

El detalle del saldo del impuesto de renta diferido activo y pasivo fue el siguiente:

	2016	2015
<b>Impuesto diferido Activo</b>		
Beneficios a empleados	4.762	4.195
Pérdidas fiscales	19	18
Créditos fiscales	113	-
Otros activos	51	53
<b>Total impuesto diferido activo</b>	<b>4.945</b>	<b>4.266</b>
<b>Impuesto diferido pasivo</b>		
Inversiones	6.416	5.297
<b>Total impuesto diferido pasivo</b>	<b>6.416</b>	<b>5.297</b>
<b>Impuesto diferido pasivo neto</b>	<b>1.471</b>	<b>1.031</b>

Tabla 13

El activo por impuesto diferido se reconoce y se soporta sobre la base de que la Compañía está generando rentas gravables positivas y se encuentra proyectada para generar en el futuro las rentas suficientes para compensar créditos y pérdidas fiscales de periodos anteriores antes de su vencimiento y obtener

beneficios fiscales futuros por obligaciones laborales y demás rubros reconocidos en el activo por impuesto diferido. Las proyecciones de las rentas gravables y los datos reales anuales son revisados para determinar el impacto y los ajustes sobre los valores del activo y su recuperabilidad en periodos futuros.

Las diferencias temporarias relacionadas con las inversiones en subsidiarias, asociadas y participaciones en negocios conjuntos para las cuales no se han reconocido pasivos por impuesto diferido son \$5.711.885 (2016) y \$5.733.653 (2015),

cuyo pasivo por impuesto diferido sería por \$1.884.922 (2016) y \$1.949.442 (2015).

El movimiento del impuesto diferido durante el período fue el siguiente:

	2016	2015
<b>Saldo inicial, pasivo neto impuesto diferido</b>	<b>1.031</b>	<b>(1.317)</b>
Gasto por impuestos diferidos reconocidos en el resultado del período	1.269	1.893
Impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral	(829)	455
<b>Saldo final, pasivo neto impuesto diferido</b>	<b>1.471</b>	<b>1.031</b>

Tabla 14

El impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral está determinado por nuevas mediciones de planes de beneficios a empleados por \$(520) y \$455 (2015), la participación en asociadas y negocios conjuntos que se contabiliza mediante el método de participación por \$(176) y \$0 (2015) y relacionado con cambios en el valor razonable de pasivos financieros por \$(133) y \$0 (2015).

### 10.5 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 el 50%, no deducibilidad de impuestos, provisiones, costos y gastos de ejercicios anteriores, multas, sanciones, entre otros. Todos estos tratamientos especiales, hacen que la tasa efectiva de tributación difiera con respecto a la tarifa teórica.

A continuación se presenta la conciliación de la tasa de impuestos aplicable y la tasa efectiva de impuestos:

	2016		2015	
	Valor	%	Valor	%
<b>Ganancia contable</b>	<b>400.589</b>		<b>429.468</b>	
<b>Gasto impuesto a la tasa impositiva aplicable</b>	<b>160.235</b>	<b>40,00</b>	<b>167.493</b>	<b>39,00</b>
Dividendos de portafolio no gravados	(19.421)	(4,85)	(17.437)	(4,06)
Ingresos no gravados Instrumentos financieros no realizados	(141.497)	(35,32)	(148.831)	(34,65)
Otros ingresos contables no gravados	(1)	(0,00)	(8)	(0,00)
Gasto de impuestos no deducibles	551	0,14	435	0,10
Gravamen al movimiento financiero no deducible	-	0,00	1	0,00
Otros gastos contables no deducibles	445	0,11	468	0,11
Otros ingresos fiscales	-	0,00	5	0,00
Otros deducciones fiscales	(9)	(0,00)	(23)	(0,01)
Otros efectos impositivos	1.188	0,29	269	0,06
<b>Total gasto por impuestos</b>	<b>1.491</b>	<b>0,37</b>	<b>2.372</b>	<b>0,55</b>

Tabla 15

La tasa efectiva de tributación disminuye por el impuesto diferido, compuesto principalmente por los cambios en las tarifas de impuesto de renta y sobretasa establecidas en la Ley 1819 de 2016 y gastos no deducibles tratados como diferencias no temporarias.

### 10.6 EXCESOS DE RENTA PRESUNTIVA Y PÉRDIDAS FISCALES

A 31 de diciembre de 2016, las pérdidas fiscales ascienden a \$56 (2015 – \$71). A partir de la expedición de la Ley 1819 de 2016, la compensación de estas pérdidas fiscales tiene como límite 12 períodos gravables siguientes al año en que se generaron.

Los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria pendientes por compensar ascienden a \$333 (2015 – \$0). 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.

Fecha de expiración	Excesos de renta presuntiva
2021	333
	<b>333</b>

Tabla 16

### 10.7 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 podrá ser imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio,

de conformidad con el artículo 10 de la misma ley. Para el año 2016 se reconocieron, con cargo a las reservas a disposición del máximo órgano social \$106 por este concepto (2015 – \$130).

### 10.8 NORMAS FISCALES APROBADAS PENDIENTES DE APLICACIÓN – REFORMA TRIBUTARIA

Con la expedición de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016, se reforma el estatuto tributario de Colombia, principalmente en el incremento de la tarifa general de IVA de 16% al 19% y la consolidación del impuesto de renta con tarifa del 33% y sobretasa del 6% y 4% para los años 2017 y 2018 respectivamente, con base en los nuevos marcos normativos NIIF. El año gravable 2017 tendrá tarifa transitoria del 34% y la tarifa de renta para las personas jurídicas que sean usuarios de zona franca pasa del 15% al 20%.

La compensación de pérdidas fiscales queda limitada a 12 períodos gravables siguientes al año en que se generaron, ampliando, además, el término de firmeza de las declaraciones en donde se compensen dichas pérdidas a seis años contados a partir de la fecha de la presentación.

A efectos del impuesto sobre la renta, se presume que la renta líquida del contribuyente no es inferior al 3,5% del patrimonio líquido del período inmediatamente anterior. Antes de la expedición de la norma, la presunción era de un 3%.

Adicionalmente, siguiendo las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en la lucha contra la evasión fiscal y el traslado de beneficios tributarios entre países, el gobierno implementó medidas como la penalización con privación de la libertad para grandes evasores y se fortalece la normativa en relación con el régimen sancionatorio para precios de transferencia.

## NOTA 11. PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR

El saldo correspondiente a proveedores y cuentas por pagar comprendía los siguientes rubros:

	2016	2015
Costos y gastos por pagar	16.820	1.156
Dividendos por pagar (ver Nota 13.3)	64.033	59.168
Retenciones y aportes de nómina	266	264
Préstamos y cuentas por pagar a vinculados	17	60
<b>Total</b>	<b>81.136</b>	<b>60.648</b>
<b>Corriente</b>	<b>80.968</b>	<b>60.490</b>
<b>No corriente</b>	<b>168</b>	<b>158</b>

Tabla 17

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 12.

### BENEFICIOS A EMPLEADOS

Los beneficios a empleados corresponden a todas las contraprestaciones originadas en planes o acuerdos formales, requerimientos legales, concedidas por la Compañía a cambio de los servicios prestados por los empleados o por indemnización por cese. Los beneficios comprenden todas las retribuciones realizadas directamente a los empleados o a sus beneficiarios o dependientes de

empleados (cónyuge, hijos y otros) y/o a terceros, cuya liquidación se puede realizar mediante pagos en efectivo y/o suministro de bienes y servicios (beneficios no monetarios).

A continuación se presenta el saldo de los pasivos por beneficios a empleados al 31 de diciembre de 2016 y diciembre de 2015:

	2016	2015
Beneficios corto plazo	483	1.811
Beneficio posempleo (12.2.1)		
Planes de beneficios definidos	12.916	9.937
Otros beneficios a empleados largo plazo (12.2.2)	2.082	2.402
<b>Total pasivo por beneficios a empleados</b>	<b>15.481</b>	<b>14.150</b>
Porción corriente	1.068	1.811
Porción no corriente	14.413	12.339

Tabla 18

#### 12.1 MEDICIÓN

El pasivo por beneficios posempleo se estima empleando la técnica actual de la unidad de crédito proyectada, que requiere el uso de supuestos financieros y demográficos, entre estos y sin limitarse a, tasa de descuento, índices de inflación, expectativa de incremento salarial, expectativa de vida y tasa de rotación de empleados. La estimación del pasivo, así como la determinación de los valores de los supuestos utilizados en la valoración, es

realizada por un actuario externo independiente. Dado el horizonte a largo plazo de estos planes de beneficios, los estimados están sujetos a un grado significativo de incertidumbre, cualquier cambio en los supuestos actuariales impacta directamente el valor de la obligación por pensión y otros beneficios posempleo.

Los principales supuestos actuariales utilizados en la medición actuarial de los planes definidos y a largo plazo son:

	2016	2015
Tasa de descuento	9,84%	7,69%
Tasa de incremento salarial para años futuros	4,93%	6,00%
Tasa de rotación de empleados	-	2,54%

Tabla 19

En la Resolución 1555 de 2010 se encuentran las tasas de mortalidad para hombres y mujeres.

Un análisis cuantitativo de sensibilidad frente a un cambio

en un supuesto significativo al 31 de diciembre de 2016 generaría el siguiente efecto sobre la obligación por beneficios definidos y a largo plazo:

	Otros beneficios definidos	Beneficios largo plazo
Tasa de descuento +1%	(103)	(42)
Tasa de descuento -1%	104	45
Tasa de incremento salarial +1%	46	40
Tasa de incremento salarial -1%	(45)	(38)

Tabla 20

## 12.2 CONCILIACIÓN DE MOVIMIENTOS

### 12.2.1 BENEFICIOS DEFINIDOS

A continuación se presenta la conciliación de los movimientos de los planes de beneficios definidos:

	Otros Planes beneficios definidos	
	2016	2015
<b>Valor presente de obligaciones a 1 de enero</b>	<b>9.937</b>	<b>10.152</b>
(+) Costo del servicio	538	482
(+) Gastos por intereses	861	640
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	1.739	(1.337)
(+/-) Otros	(159)	-
<b>Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre</b>	<b>12.916</b>	<b>9.937</b>

Tabla 21

Las ganancias y pérdidas actuariales se reconocen en el estado de resultados en la sección de otros resultados integrales.

Los siguientes pagos son las estimaciones previstas por el Grupo para beneficios definidos:

Año de vencimiento	Valor sin descontar
2016	-
2017	-
2018	-
2019	-
2020	-
más de 5 años	48.481
<b>Total</b>	<b>48.481</b>

Tabla 22

### 12.2.2 OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO

**Prima de antigüedad:** este beneficio se paga al empleado por cada cinco años de prestación de servicios. El pasivo se reconoce de forma gradual a medida que el empleado presta los servicios que lo harán acreedor. Su medición se realiza mediante el uso de técnicas actuariales que se actualizan anualmente. Las ganancias y pérdidas actuales que surgen por la experiencia y de cambios en los supuestos actuariales, se cargan o abonan en el resultado del periodo en el que surgen.

La Compañía no tiene activos específicos destinados a resguardar los beneficios a largo plazo. El pasivo por beneficios a largo plazo se determina de forma separada para cada plan, mediante el método de valoración actuarial de la unidad de crédito proyectada, usando supuestos actuariales a la fecha del periodo que se informa. El costo de servicio actual, costo de servicio pasado, costo por interés, ganancias y pérdidas actuariales, así como cualquier liquidación o reducción del plan se reconoce inmediatamente en resultados.

A continuación se presenta la conciliación de los movimientos de los otros beneficios a empleados a largo plazo:

	2016	2015
<b>Valor presente de obligaciones a 1 de enero</b>	<b>2.402</b>	<b>1.832</b>
(+) Costo del servicio	86	853
(+/-) Gastos por intereses	167	116
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	(30)	(30)
(-) Pagos	(1.440)	(369)
(+/-) Otros	897	-
<b>Valor presente de obligaciones al 31 de diciembre</b>	<b>2.082</b>	<b>2.402</b>

Tabla 23



### 12.3 GASTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

Los montos reconocidos como gastos por concepto de beneficios a empleados fueron:

	2016	2015
Beneficios corto plazo	5.080	6.472
Beneficio posempleo	538	482
Otros beneficios a empleados largo plazo	56	853
<b>Subtotal</b>	<b>5.674</b>	<b>7.807</b>
Reembolso por contrato de mandato	(5.585)	(6.606)
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>1.201</b>

Tabla 24

## NOTA 13. PATRIMONIO

### 13.1. CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO

Al 31 de diciembre de 2016 y 2015, el capital emitido de Grupo presenta un saldo de \$2.301, compuesto por un total de 460.123.458 acciones que se encuentran totalmente suscritas y pagadas. No se han presentado cambios en la composición del capital durante el período actual y el período comparativo.

Sobre las emisiones de acciones realizadas en períodos

anteriores, existe una prima en emisión de capital por \$ 546.832.

Las acciones de la Compañía están inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia al 31 de diciembre de 2016, su valor de cotización fue \$24.900 por acción (\$22.620 al 31 de diciembre de 2015).

La estructura societaria de la compañía al 31 de diciembre de 2016 y diciembre de 2015:

Grupo de Inversionistas	2016		2015	
	Número de acciones	% participación	Número de acciones	% participación
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	162.883.420	35,4	164.344.564	35,7
Grupo Argos S. A.	45.243.781	9,8	45.243.781	9,8
Fondos colombianos	75.561.157	16,4	71.090.281	15,5
Fondos internacionales	34.467.295	7,5	26.706.553	5,8
Otros inversionistas	141.967.805	30,9	152.738.279	33,2
<b>Total acciones en circulación</b>	<b>460.123.458</b>	<b>100,0</b>	<b>460.123.458</b>	<b>100,0</b>

Tabla 25

De acuerdo con el libro de registro de accionistas, a diciembre 31 de 2016 se tienen 13.167 accionistas (2015 – 14.576).

### 13.2 RESERVAS

De las cuentas que conforman el patrimonio, las reservas a 31 de diciembre de 2016 y 2015 estaban constituidas por:

	2016	2015
Reserva legal	2.711	2.711
Reservas ocasionales no distribuibles	1.558.597	-
Otras reservas	2.031.363	1.833.514
<b>Total Reservas</b>	<b>3.592.671</b>	<b>1.836.225</b>

Tabla 26

**Reserva legal:** de acuerdo con la ley comercial colombiana, 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de esta sea equivalente por lo menos a 50% del capital emitido. La reserva no es distributable antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

**Reservas ocasionales no distribuibles:** corresponde a la reserva voluntaria aprobada por la Asamblea de Accionistas en reunión del 18 de marzo de 2016, sobre las utilidades acumuladas generadas en el proceso de adopción por primera vez de NIIF.

**Otras reservas:** corresponde a reservas voluntarias, sustancialmente de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

### 13.3. DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

La Asamblea General de Accionistas de la Compañía, en su reunión ordinaria del 18 de marzo de 2016, decretó un

dividendo ordinario de \$41,5 (2015 – \$38,5) por acción y por mes equivalente a \$498 anual por acción (2015 – \$462 anual por acción) sobre 460.123.458 acciones en circulación, durante los meses de abril de 2016 a marzo de 2017, inclusive, para un total de \$229.141 (2015 – \$212.577 entre abril de 2015 y marzo de 2016).

Este dividendo fue decretado tomando de las utilidades del ejercicio 2015 \$222.713 y de las reservas ocasionales no gravadas \$6.428.

A 31 de diciembre de 2016 se han pagado dividendos por \$224.277 (2015 – \$208.571), y se encuentran por pagar \$64.033 por este concepto (diciembre de 2015 – \$59.168).

Se registran como reservas las apropiaciones autorizadas por la Asamblea General de Accionistas, con cargo a los resultados del año para el cumplimiento de disposiciones legales o para cubrir los planes de expansión o necesidades de financiamiento. La Compañía lleva las utilidades del ejercicio a utilidades acumuladas y estas a reservas. El valor por apropiaciones es de \$1.762.980, de los cuales \$1.558.597 corresponden al proceso de adopción por primera vez de la NIIF (2015 – \$164.877).

## NOTA 14. OTRO RESULTADO INTEGRAL ACUMULADO

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los componentes del otro resultado integral acumulado en los estados financieros:

	2016	2015
Pérdidas actuariales (14.1)	(4.770)	(3.551)
Instrumentos financieros (14.2)	3.632.890	3.238.489
Asociadas y negocios conjuntos (14.3)	(358)	550
Subsidiarias (14.4)	271.370	403.449
<b>Total otro resultado integral acumulado</b>	<b>3.899.132</b>	<b>3.638.937</b>

Tabla 27

Durante el período no se realizaron reclasificaciones de ganancias o pérdidas, previamente reconocidas en otro resultado integral a los resultados del período.

A continuación se presenta para cada componente del resultado integral una conciliación de los saldos iniciales y finales a 31 de diciembre de 2016 y 2015:

### 14.1. (PÉRDIDAS) Y GANANCIAS ACTUARIALES EN NUEVAS MEDICIONES DE PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

El componente de nuevas mediciones de planes de beneficios definidos representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas actuariales, principalmente por pensiones de jubilación y otros beneficios por retiros otorgados. El valor neto de las nuevas mediciones se transfiere a las utilidades acumuladas y no reclasifica a los resultados del período:

	2016	2015
<b>Valor en libros al 1 de enero</b>	<b>(3.551)</b>	<b>(4.433)</b>
(Pérdidas)/ganancias por nuevas mediciones	(1.739)	1.337
Impuesto sobre la renta asociado	520	(455)
<b>Valor en libros al 31 de diciembre</b>	<b>(4.770)</b>	<b>(3.551)</b>

Tabla 28

#### 14.2 INSTRUMENTOS FINANCIEROS – INVERSIONES PATRIMONIALES MEDIDAS A VALOR RAZONABLE A TRAVÉS DE PATRIMONIO

El componente del otro resultado integral de inversiones patrimoniales medidas a valor razonable a través de resultados

representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la medición a valor razonable menos los montos transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Los cambios en el valor razonable no se reclasifican a los resultados del período.

	2016	2015
<b>Valor en libros al 1 de enero</b>	<b>3.238.489</b>	<b>3.837.016</b>
Ganancias/(pérdidas) por mediciones del período	394.268	( 598.527)
Impuesto sobre la renta asociado	133	
<b>Valor en libros al 31 de diciembre</b>	<b>3.632.890</b>	<b>3.238.489</b>

Tabla 29

Ver en la Nota 9 información detallada sobre estas inversiones.

#### 14.3 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.

	2016	2015
<b>Valor en libros al 1 de enero</b>	<b>550</b>	<b>(754)</b>
(Pérdidas)/ganancias por mediciones del período	(1.084)	1.304
Impuesto sobre la renta asociado	176	-
<b>Valor en libros al 31 de diciembre</b>	<b>(358)</b>	<b>550</b>

Tabla 30

#### 14.4 SUBSIDIARIAS – PARTICIPACIÓN EN LOS OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS

El componente del otro resultado integral de inversiones en subsidiarias representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la participación en los otros resultados

integrales de la participada, menos los valores transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Estas utilidades acumuladas podrán ser trasladadas al resultado del período en los casos previstos por las normas contables.

	2016	2015
<b>Valor en libros al 1 de enero</b>	<b>403.449</b>	<b>14.201</b>
(Pérdidas)/ganancias por mediciones del periodo	(132.079)	389.248
<b>Valor en libros al 31 de diciembre</b>	<b>271.370</b>	<b>403.449</b>

Tabla 31

Ver en la Nota 7 información detallada sobre las inversiones en subsidiarias y la aplicación del método de participación patrimonial sobre los otros resultados integrales.

## NOTA 15.

### GASTOS POR NATURALEZA

Se presenta a continuación el detalle de los costos y gastos por naturaleza para el periodo de reporte:

	2016	2015
Impuestos diferentes a impuesto de renta	\$ 1.394	\$ 1.136
Honorarios	1.135	990
Otros servicios	570	492
Otros gastos	515	428
Gastos de viaje	106	62
Beneficios de empleados	89	1.201
Contribuciones y afiliaciones	51	-
Seguros	48	44
Arrendamientos	\$ 42	\$ 37
<b>Total</b>	<b>\$ 3.950</b>	<b>\$ 4.390</b>

Tabla 32

Grupo Nutresa S. A. a partir de noviembre de 2014 empezó a trabajar bajo la modalidad de oferta mercantil de prestación de servicios de mandato sin representación, ofreciendo

servicios compartidos a las otras compañías del Grupo, por manejo gerencial integral.

## 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 Compañía, por el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación

durante el ejercicio.

A continuación se muestra la información sobre ganancias y cantidad de acciones utilizadas en los cálculos de las ganancias por acción básica:

	2016	2015
Ganancia neta atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio	399.098	427.096
Acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
<b>Utilidad neta por acción atribuible a las participaciones controladoras</b>	<b>867,37</b>	<b>928,22</b>

Tabla 33

No existen instrumentos de patrimonio con potenciales efectos dilusivos en la utilidad por acción.

## NOTA 17.

### INFORMACIÓN A REVELAR SOBRE PARTES RELACIONADAS

El cuadro presenta los importes detallados de las transacciones entre partes relacionadas al final de los ejercicios que se informan:

2016						
Compañía	Compras de bienes y servicios	Ventas de bienes y servicios	Saldo por cobrar	Saldo por pagar	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados
<b>Subsidiarias</b>						
Alimentos Cárnicos S.A.S.	-	2.778	229	-	62.849	-
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	-	2.331	198	-	32.130	-
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	-	1.384	3.029	-	19.279	-
Industria Colombiana de Café S.A.S.	-	1.649	138	-	47.365	-
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	-	-	-	-	13.641	-
IRCC Ltda.	-	334	63	11	-	-
Litoempaques S.A.S.	4	-	-	-	-	-
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	-	778	60	-	36.774	-
Pastas Comarrico S.A.S.	-	-	-	-	1.900	-
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	-	395	27	-	10.638	-
Servicios Nutresa S.A.S.	12	13.090	3.990	6	-	-
Setas Colombianas S.A.	-	-	772	-	1.621	-
Asociadas y negocios conjuntos						
Bimbo de Colombia S.A.	52.800	-	-	16.217	-	-
<b>Entidades con control conjunto o influencia significativa sobre la entidad</b>						
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	171	-	6.770	41	27.081	79.182
<b>Otras partes relacionadas</b>						
Grupo Bancolombia S.A.	176	-	-	20	-	-
Grupo Argos S.A.	-	-	5.726	-	22.904	19.864
<b>Miembros junta directiva</b>	<b>805</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>.130</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



2015						
Compañía	Compras de bienes y servicios	Ventas de bienes y servicios	Saldo por cobrar	Saldo por pagar	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados
<b>Subsidiarias</b>						
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	-
<b>Entidades con control conjunto o influencia significativa sobre la entidad</b>						
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	60	-	6.265	52	25.062	73.750
<b>Otras partes relacionadas</b>						
Grupo Bancolombia S.A.	56	-	-	16	-	-
Grupo Argos S.A.	-	-	5.347	-	21.388	17.383
<b>Miembros junta directiva</b>	459	-	-	103	-	-

Tabla 34

Las compras y las ventas se realizaron en condiciones equivalentes a las del mercado. Los saldos pendientes no están garantizados y se esperan liquidar en condiciones normales. No se han otorgado ni se han recibido garantías. No se ha reconocido ningún gasto en el período actual ni en períodos anteriores con respecto a cuentas incobrables o cuentas de cobro dudoso relacionados con los importes adeudados por parte de relacionadas.

Durante el período se realizaron pagos por \$4.646 (2015 – \$6.729) para 2 empleados considerados como personal clave de la entidad (2015 – 3 empleados).

## NOTA 18. HECHOS POSTERIORES A LA FECHA SOBRE LA QUE SE INFORMA

Los presentes estados financieros separados fueron preparados para propósitos de supervisión y autorizados para su emisión por la Junta Directiva de Grupo Nutresa S. A. el 24 de febrero de 2017. No se presentaron hechos relevantes después del cierre de los estados financieros y hasta la fecha de su aprobación que puedan afectar de manera significativa la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. reflejada en estos estados financieros.



Grupo  
**nutresa**

[www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com)