NOS INSPIRA

UN FUTURO ENTRE TODOS

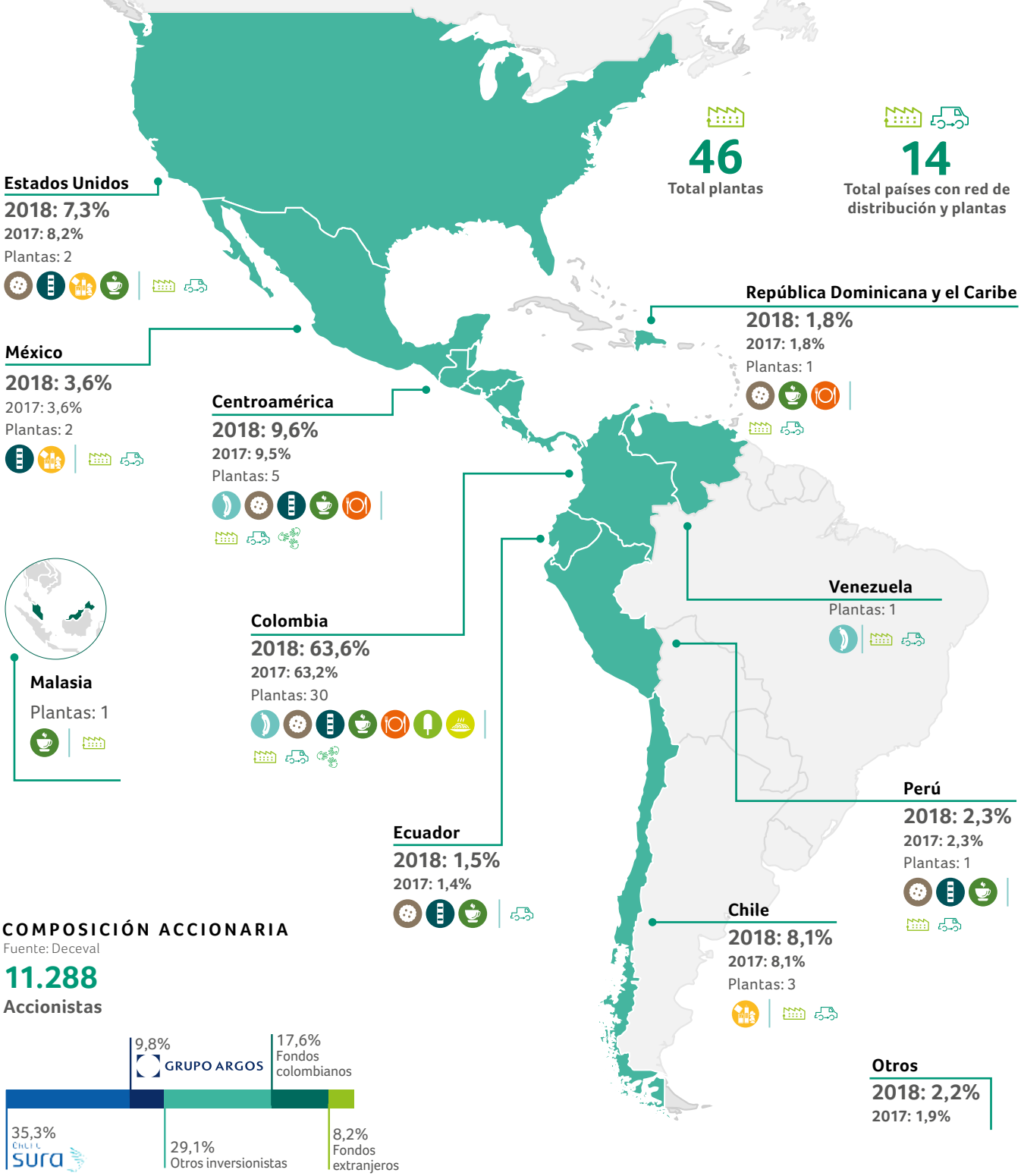
Grupo nutresa

Informe Integrado 2018

Presencia en nuestra región estratégica

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

Distribución y ventas



46
Total plantas

14
Total países con red de distribución y plantas

Estados Unidos
2018: 7,3%
2017: 8,2%
Plantas: 2

México
2018: 3,6%
2017: 3,6%
Plantas: 2

Centroamérica
2018: 9,6%
2017: 9,5%
Plantas: 5

República Dominicana y el Caribe
2018: 1,8%
2017: 1,8%
Plantas: 1

Malasia
Plantas: 1

Colombia
2018: 63,6%
2017: 63,2%
Plantas: 30

Venezuela
Plantas: 1

Ecuador
2018: 1,5%
2017: 1,4%

Perú
2018: 2,3%
2017: 2,3%
Plantas: 1

Chile
2018: 8,1%
2017: 8,1%
Plantas: 3

Otros
2018: 2,2%
2017: 1,9%

COMPOSICIÓN ACCIONARIA

Fuente: Deceval

11.288
Accionistas

CONVENCIONES

Cárnicos · Galletas · Chocolates · Tresmontes Lucchetti · Cafés · Alimentos al Consumidor · Helados · Pastas

Producción · Distribución · Servicios

Participación de mercado

Fuente: Nielsen

En Colombia

59,2%

Participación consolidada
Grupo Nutresa en Colombia

- **71,0%** Carnes frías
- **54,0%** Galletas
- **69,6%** Golosinas de chocolate
- **62,7%** Chocolates de mesa
- **53,9%** Nueces
- **23,1%** Modificadores de leche
- **51,3%** Café tostado y molido
- **38,0%** Café soluble
- **51,5%** Pastas

En Chile

- **59,4%** BIF*
- **28,1%** Pastas
- **18,0%** Café
- **15,2%** Papas

En México

- **35,4%** BIF*

*Bebidas Instantáneas Frías

#1

En hamburguesas y parrilla en Colombia

En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

Diferenciadores de nuestro modelo de negocio

Nuestra gente

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

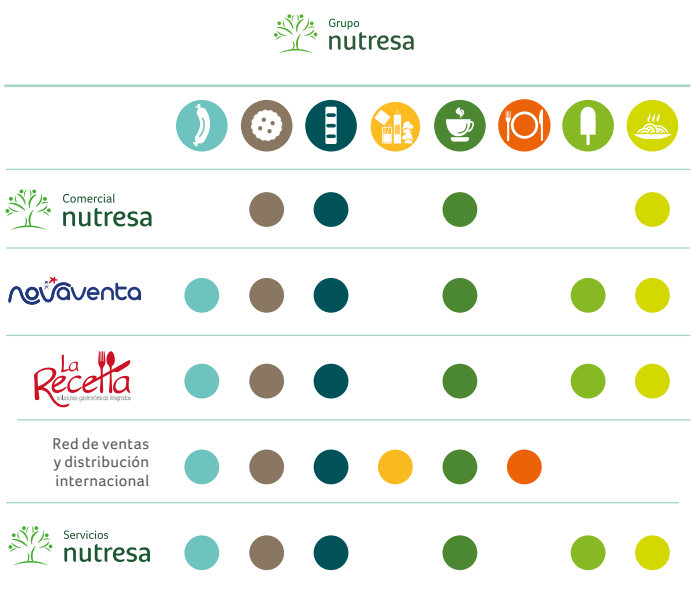
Nuestras marcas

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

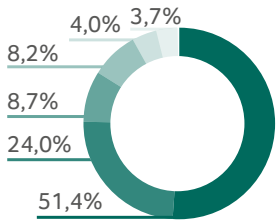
Nuestras redes de distribución

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

Estructura empresarial [GRI 102-24]



Ventas por canal Grupo Nutresa



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

PUNTOS DE VENTA:
1.415.838
Vendedores: **9.202**

RED NOVAVENTA:
171.333
Mamás Empresarias

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

Hombres: **63,8%**

Mujeres: **36,2%**

(Directos y aprendices)

Estrategia digital

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

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

Principales riesgos de nuestro modelo de negocio

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

Cambio en regulaciones en materia de nutrición y salud en los países donde tenemos presencia.

Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.

Nuestro compromiso a largo plazo

MEGA 2020
Grupo nutresa 100 AÑOS
Duplicar nuestras ventas 2013

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

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

MÁS INFORMACIÓN EN informe2018.gruponutresa.com

La información incluida en este resumen ejecutivo es consistente con la del Informe Integrado de Grupo Nutresa S. A. disponible en la página http://informe2018.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2018.pdf.

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

El alcance y los resultados de nuestro trabajo se describen en el Informe de Aseguramiento que se encuentra publicado en la página web http://informe2018.gruponutresa.com/pdf/informe_de_verificacion.pdf.

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

Para mayor información

Resultados 2018
De nuestros objetivos estratégicos para 2020

Actuar íntegramente

Formación de colaboradores en el Código de Buen Gobierno
+16.000

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

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

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

Fomentar una vida saludable

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

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

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

3.072 Referencias que cumplen con el perfil nutricional Nutresa.

Construir una mejor sociedad

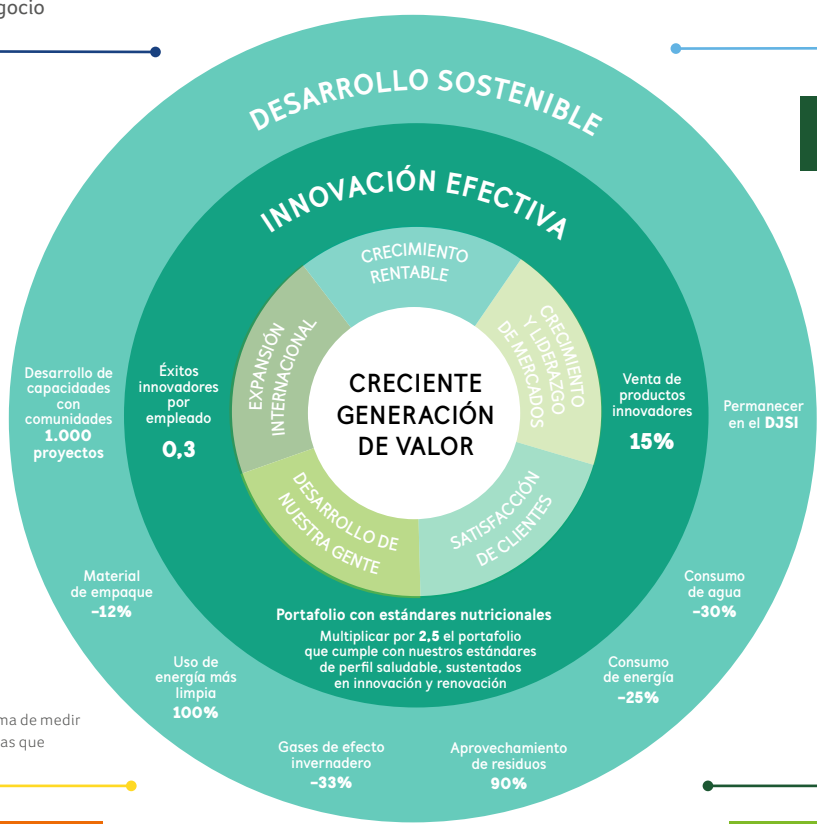
Proyectos de desarrollo de capacidades
2018: **879**
2017: 789

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

20
Conversatorios de Derechos Humanos

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

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



Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

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

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

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

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

*Medición de los últimos tres años

Gestionar responsablemente la cadena de valor

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

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

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

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

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

Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

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

Reducción de las emisiones de GEI*[1]
2018: **-43,7%**
2017: -41,4%

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

*Base 2010. Por tonelada producida en Colombia.

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

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

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

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

SAM Sustainability Award Silver Class 2019

GRI Community Grupo Nutresa 2019

Emisor bvc Comprometido IR

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

Crecimiento rentable [GRI 102-7]

Crecimiento
Decrecimiento

	Cárnicos	Galletas	Chocolates	Tresmontes Lucchetti	Cafés	Alimentos al Consumidor	Helados	Pastas
Ventas totales Miles de millones de COP	**9.016** 2017: 8.696 Crecimiento 3,7%							
2018	1.850	1.823	1.553	995	986	738	444	302
2017	1.824	1.768	1.464	978	1.002	697	423	294
	1,4%	3,1%	6,1%	1,7%	-1,6%	5,8%	4,9%	2,9%
Ebitda Miles de millones de COP	**1.126** 2017: 1.044 Crecimiento 7,9%* Margen 2018 12,5% Margen 2017 12,0%							
2018	228	244	250	129	99	85	54	33
2017	209	220	206	127	121	86	42	29
	8,8%	10,6%	20,8%	1,8%	-18,4%	-1,1%	27,9%	12,3%
Margen 2018	12,3%	13,4%	16,1%	13,0%	10,0%	11,6%	12,2%	10,8%
Margen 2017	11,5%	12,5%	14,1%	13,0%	12,1%	12,4%	10,0%	10,0%
Ventas Colombia Miles de millones de COP	**5.737** 2017: 5.495 Porcentaje de ventas totales 63,6% Crecimiento 4,4% Volumen 2018 2,1% Volumen 2017 -2,6% Precio 2018 2,0% Precio 2017 5,2%							
2018	1.682	898	955	No aplica	623	521	444	300
2017	1.660	877	919		594	485	423	293
	1,3%	2,4%	3,9%		4,8%	7,6%	4,9%	2,4%
Vol. 2018	0,9%	-1,2%	3,5%		2,4%	No aplica	4,2%	0,7%
Vol. 2017	-2,8%	-3,8%	-1,3%		3,8%		-8,9%	1,5%
Precio 2018	0,4%	3,6%	0,4%		2,3%		0,7%	1,6%
Precio 2017	1,8%	6,6%	4,6%		0,7%		6,6%	0,8%
Ventas internacionales Millones de dólares	**1.109** 2017: 1.084 Porcentaje de ventas totales 36,4% Crecimiento 2,3%							
2018	57	313	201	338	123	73	No aplica	No aplica
2017	55	302	184	332	138	72		
	2,6%	3,6%	9,2%	1,8%	-10,9%	1,8%		

*Variación en precios y volúmenes sin Alimentos al Consumidor

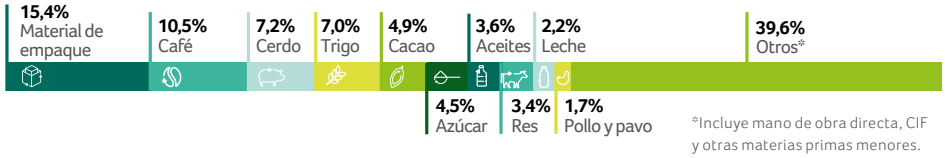
Ventas de nuevos productos

(% sobre las ventas totales)

21,5%
2017: 20,2%

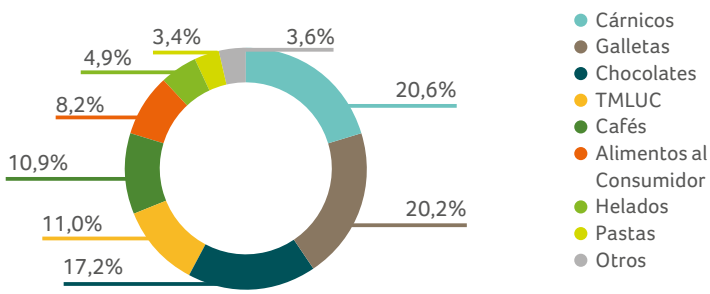
Diversificación de materias primas

% costo de producción

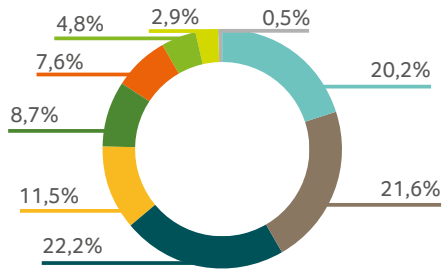


*Incluye mano de obra directa, CIF y otras materias primas menores.

Porcentaje de las ventas por negocio



Porcentaje del ebitda por negocio



Paisaje cafetero, Colombia.

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

Grupo
nutresa

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

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

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

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

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

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

Conceptualización, arquitectura gráfica,
edición periodística y producción:
Taller de Edición S.A.
www.tallerdeedicion.co

Fotografía:
Catalina Mesa
Historias documentales y paisajes

Alfonso Posada
Junta y Comité Directivo

Contenido

10 Acerca de este Informe integrado
12 Modelo de relacionamiento
14 Análisis de materialidad
16 Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible
19 Informe de gestión

Modelo corporativo

33 Junta Directiva
35 Equipo Directivo
37 Estrategia para nuestro primer siglo 1920-2020
39 Objetivos estratégicos para 2020
41 Estrategia digital
43 Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio
45 Modelo de negocio

Actuar integramente

49 Gobierno corporativo
57 Riesgo y cumplimiento

Desempeño de los negocios

67 Cárnicos Nutresa
69 Galletas Nutresa
71 Chocolates Nutresa
73 Tresmontes Lucchetti
75 Cafés Nutresa
77 Alimentos al Consumidor
79 Helados Nutresa
81 Pastas Nutresa
83 Redes Comerciales Secas
84 Servicios Nutresa

Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

87 Crecimiento rentable en los mercados y marcas confiables
97 Innovación efectiva

Fomentar una vida saludable

109 Nutrición, vida saludable y Mercado responsable
119 Seguridad alimentaria
127 Alimentos Confiables

Gestionar responsablemente la cadena de valor

135 Desarrollo de nuestra gente
145 Calidad de vida
155 Abastecimiento responsable
171 Ventas responsable

Construir una mejor sociedad

179 Derechos humanos
187 Calidad de la educación

Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

197 Administración del recurso hídrico
207 Cambio climático y calidad del aire
217 Energía
225 Empaques y posconsumo
233 Gestión de residuos

Estados financieros

241 Estados financieros consolidados
310 Estados financieros separados

ACERCA DE ESTE **INFORME INTEGRADO**

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

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

Este Informe fue preparado de conformidad con los estándares GRI opción exhaustiva y el suplemento del sector de alimentos de la guía G4 **[GRI 102-54]**. También incorpora los principios y elementos del marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado -IIRC- por sus siglas en inglés-, y cubre 21 asuntos relevantes en los ámbitos social, ambiental y económico de todos los países en los cuales Grupo Nutresa tiene operaciones significativas, con excepción de Venezuela, de la cual solo se incluyen datos financieros y número de empleados **[GRI 103-1]**. El informe incluye indicadores para dar cuenta de cómo la Organización aporta al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-. **[GRI 102-12]**

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

La información financiera de Grupo Nutresa y sus compañías subordinadas se prepara de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF- aprobadas en Colombia y las demás disposiciones legales emitidas por las entidades de vigilancia y control. Las empresas aplican prácticas y políticas contables adoptadas por la Matriz, las cuales, para el caso de las compañías subordinadas ubicadas en el exterior, no difieren sustancialmente de las prácticas contables utilizadas en los países de origen o se ha efectuado su homologación para aquellas que generan un impacto significativo en los estados financieros consolidados. Esta información fue auditada por PricewaterhouseCoopers. **[GRI 102-56]**

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

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

Guía de lectura:

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

Paisaje cafetero, Colombia.

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

MODELO DE **RELACIONAMIENTO**

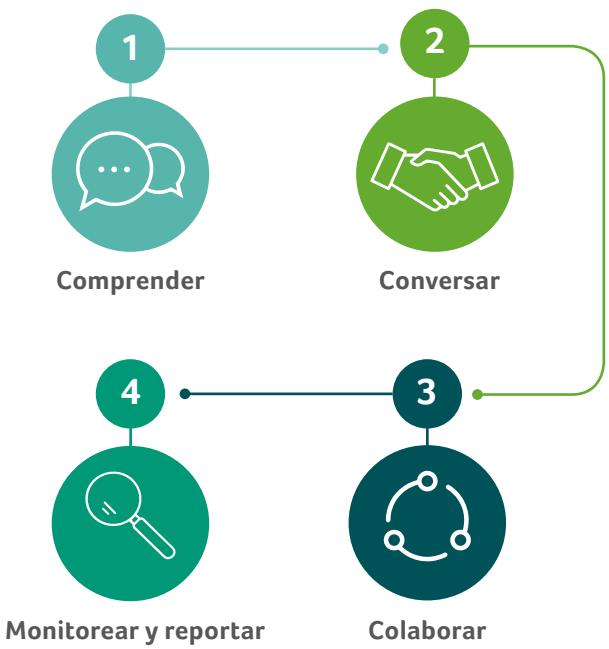
[GRI 102-21] [GRI 102-40] [GRI 102-42] [GRI 102-43]

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

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

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

Etapas del modelo



Propósito de relacionamiento

Accionistas

Crear valor económico sostenible en un ambiente de confianza con nuestros accionistas e inversionistas mediante la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo y la entrega de información relevante y oportuna.

Consumidores y compradores

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de compradores y consumidores 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.

Clientes

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

Proveedores

Lograr el fortalecimiento y el desarrollo de proveedores y contratistas, como socios en la cadena de abastecimiento, para fomentar el crecimiento mutuo y asegurar el suministro para la Organización.

Comunidades

Fortalecer el desarrollo de capacidades y la autogestión de las comunidades con la promoción de alianzas y la movilización de recursos tangibles e intangibles.

Colaboradores

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

Estado

Contribuir al desarrollo de propuestas de políticas públicas que favorezcan el progreso de la sociedad.

ANÁLISIS DE **MATERIALIDAD**

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

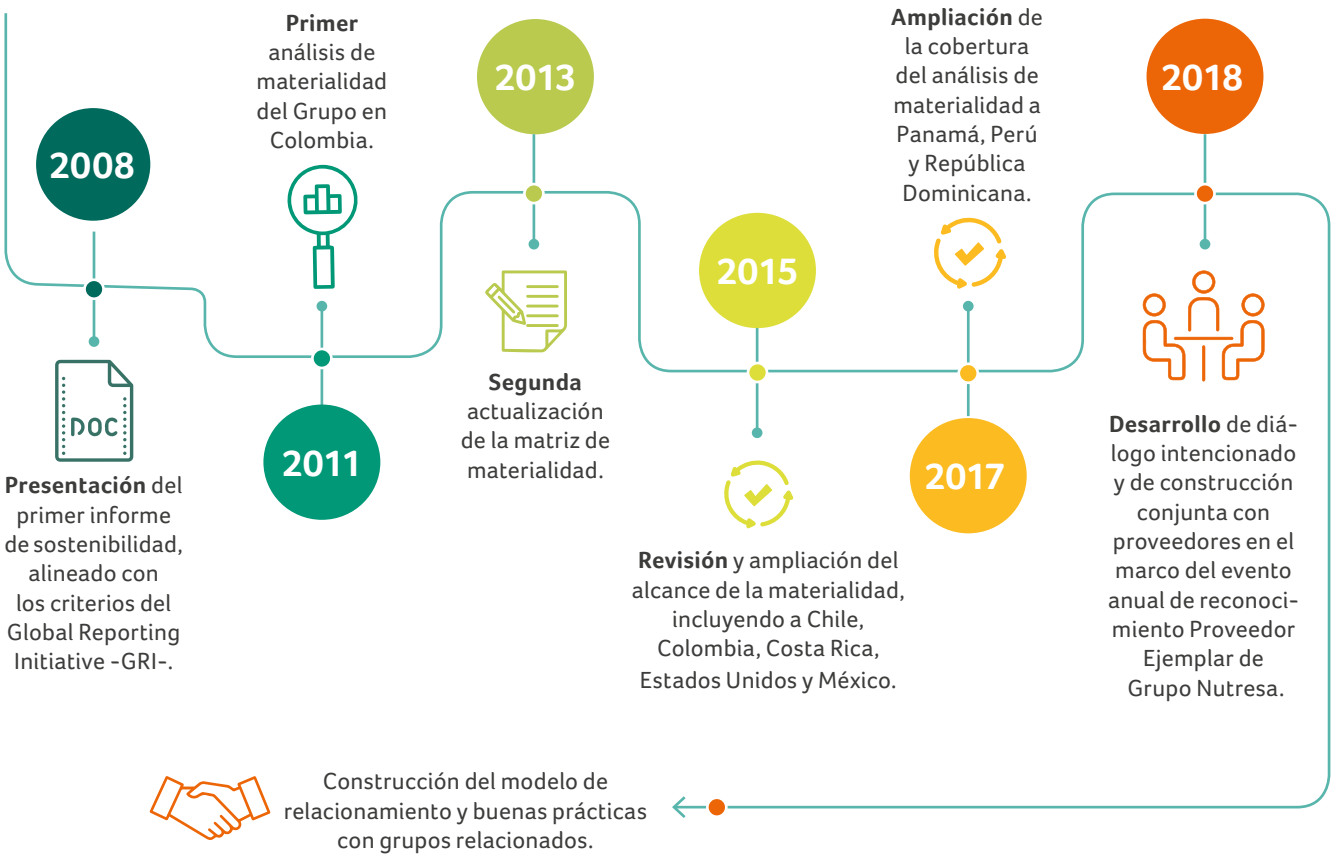
Grupo Nutresa realiza su análisis de materialidad con el propósito de identificar los temas que más contribuyen a su capacidad de crear valor a corto, mediano y largo plazo.

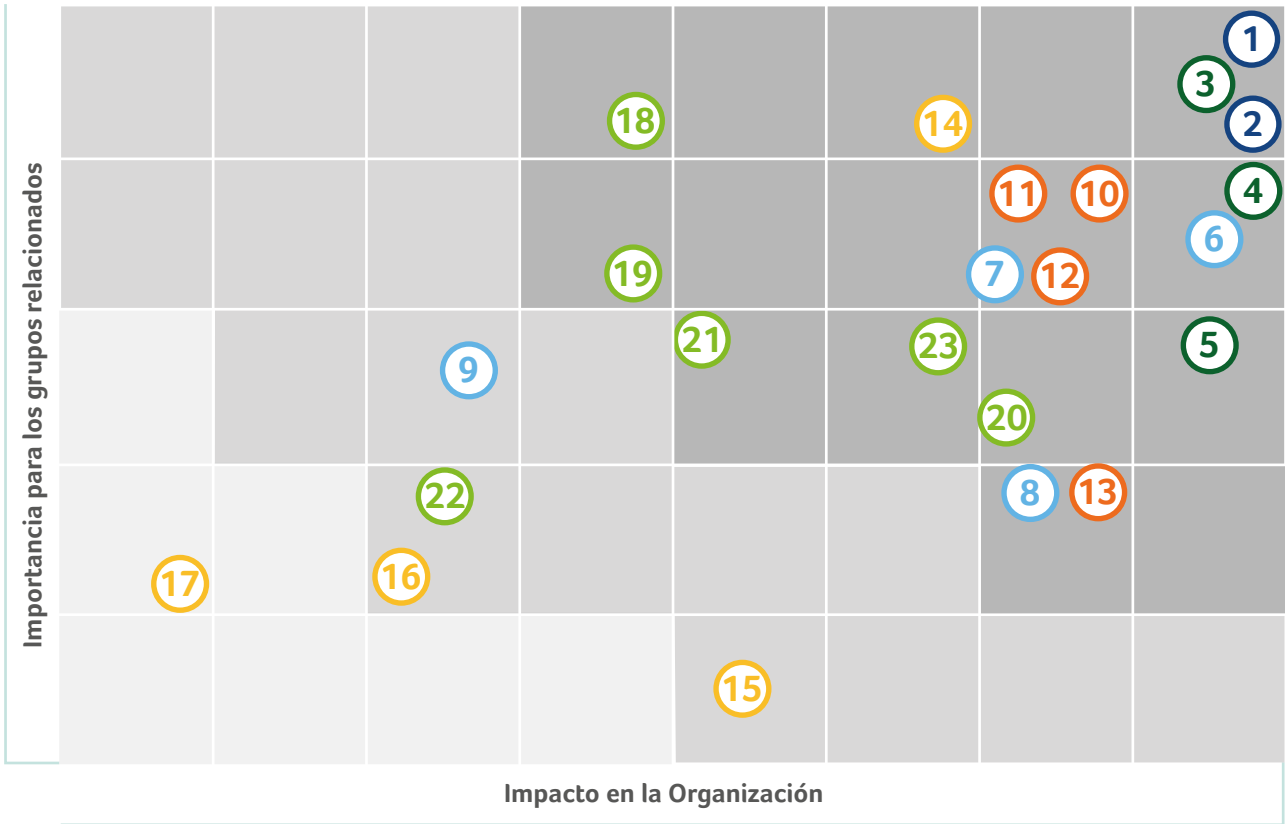
Este análisis se realiza desde 2011 y considera las opiniones y prioridades de sus grupos relacionados más relevantes, los riesgos globales y las tendencias emergentes de los sectores de alimentos y restaurantes, y empresas con modelo omnicanal, además de la referenciación con pares internacionales de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

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

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

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





Actuar íntegramente

1. Gobierno corporativo
2. Riesgo y cumplimiento

Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

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

Fomentar una vida saludable

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

Gestionar responsablemente la cadena de valor

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

Construir una mejor sociedad

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

Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

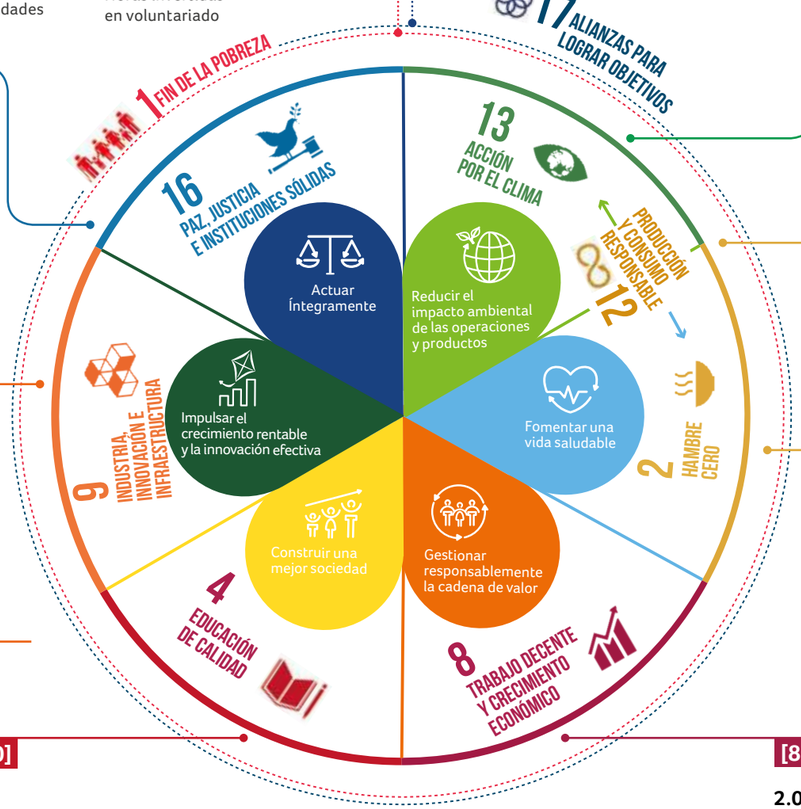
18. Administración del recurso hídrico
19. Energía
20. Cambio climático
21. Calidad del aire
22. Gestión de residuos
23. Empaques y posconsumo

CONTRIBUCIÓN A LOS **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

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

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

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



[1.1]

COP 482 millones
Ingreso promedio anual de asociaciones de productores por ventas a Grupo Nutresa

[1.6]

COP 70.972 millones
Inversión social en comunidades

12.879
Voluntarios

31.425
Horas invertidas en voluntariado

[16.5]

+15.800
Colaboradores formados en prevención de LA/FT

[16.6]

COP 7.326 millones
Inversión social en posconflicto

[17.16]

3,4 veces *
Recursos movilizados a través de aliados para inversión social

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

[13.1]

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

98,4%
Uso de energía más limpia

*Base 2010. Por tonelada producida en Colombia

[12.2]

-29,2%
Reducción del consumo de agua*

-20,4%
Reducción del consumo de energía*

COP 30.078 millones
Inversión en gestión ambiental en Colombia

[12.3]

864,1 toneladas
De productos entregados a bancos de alimentos en Colombia

[12.5]

77,7%
Material de empaque usado con ciclo cerrado

-0,7%
Reducción del consumo de material de empaque*

90,8%
Aprovechamiento de residuos*

*Base 2010. Por tonelada producida en Colombia

[2.1]

577.664
Personas beneficiadas a través de los bancos de alimentos en Colombia

COP 816.640 millones
Venta de productos enriquecidos con macro y micro nutrientes deficitarios en la región estratégica

[9.4]

15
Patentes y diseños industriales

218
Personas que trabajan en I+D+i

0,5%
De las ventas invertidas en I+D+i

21,5%
Ventas de nuevos productos

[4.1]

434
Colegios beneficiados por programas de Grupo Nutresa

206
Colegios beneficiados con desempeño satisfactorio en las pruebas de estado

[4.10]

64,0
Desempeño promedio en calidad institucional

240
Maestros formados que alcanzaron la capacidad tecnológica

[1] Tasa de frecuencia de lesiones con tiempo perdido

[2] Tasa de ausentismo por enfermedad laboral

[8.3]

2.065
Pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales

Generación de empleo

28.580
Empleados directos y aprendices

16.419
Empleados indirectos

[8.5]

32,7
Horas promedio de formación por empleado

COP 104.389 millones
Invertidos en calidad de vida, formación y auxilios para empleados

[8.7]

13
Matrices de riesgos de Derechos Humanos en Grupo Nutresa

Ambiente de trabajo seguro

1,42 LTIFR[1]

0,11 OIFR[2]

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

Generar conocimiento para aportar a la nutrición

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

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

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

María Elena Upegui Mejía, Directora de Vidarium.

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

INFORME DE **GESTIÓN**

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

NOS INSPIRA

La sostenibilidad

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

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

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

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

nutresa

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

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

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

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

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

NOS INSPIRA

La salud y la nutrición

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

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

La rendición de cuentas amplia y transparente hace parte de nuestra promesa de valor, razón por la cual los resultados que presentamos en este *Informe Integrado* son elaborados según el marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado - IIRC - por sus siglas en inglés y de conformidad con el estándar GRI, opción exhaustiva. Lo anterior significa que este se ha preparado bajo los lineamientos mundiales de elaboración de reportes y se desarrolla con base en nuestra matriz de materialidad, considerando los asuntos más relevantes para la Organización y nuestros grupos relacionados.

Invitamos a revisar en detalle el documento impreso y la información complementaria disponible en nuestro sitio web www.gruponutresa.com

CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR

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

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

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

VENTAS

Grupo Nutresa

36,4%
Ventas internacionales

63,6%
Ventas Colombia

3,7%
Ventas totales
COP 9,0 billones

4,4%
Ventas Colombia
COP 5,7 billones

2,3%
Ventas internacionales
USD 1.109 millones

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

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

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

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

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

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

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

Ebitda

COP 1,13 billones

RESULTADOS INDIVIDUALES DE GRUPO NUTRESA S. A.

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

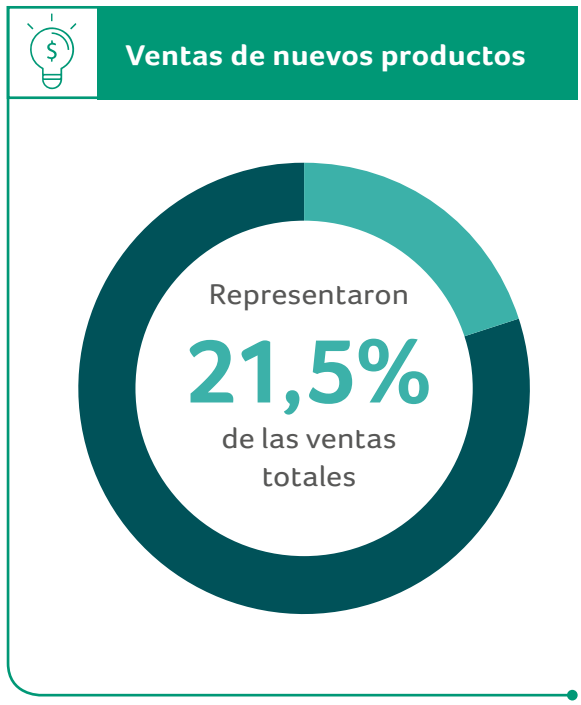
INNOVACIÓN Y PROYECTOS RELEVANTES

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

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

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

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



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

NUTRICIÓN, SALUD Y BIENESTAR

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

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

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

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

Con la gestión de 2018, logramos un total de 3.072 productos ajustados al perfil nutricional Nutresa – un 97.8% de la meta propuesta a 2020–. Asimismo, avanzamos en el compromiso de presentar información nutricional detallada en el panel frontal de nuestros productos, representando actualmente 86,4% del portafolio, y aplicamos la medida de autorregulación publicitaria para niños menores de 12 años con un ajuste de 98,3% de nuestra pauta publicitaria.

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

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

NOS INSPIRA

La agenda global

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

CAPITAL NATURAL

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

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

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

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

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

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

Fortalecimos la adopción de buenas prácticas de gestión ambiental en las operaciones de la región estratégica, logrando avances en nuestras metas corporativas a 2020 en materia de reducción de consumo de recursos: agua, un 29,2%; emisiones de CO_2, un 43,7% y consumo de energía, un 20,4%.

CAPITAL SOCIAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Participación de mercado consolidada

Grupo Nutresa en Colombia

59,2%

INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL

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

En cumplimiento de lo establecido en la legislación colombiana, artículo 29 de la Ley 222 de 1995, Grupo Nutresa S. A., como matriz del Grupo Empresarial, recibió de sus subordinadas por concepto de ventas de bienes y servicios, la suma de COP 2.073 millones; y la suma de COP 283.660 millones a título de dividendos. Durante 2018, Grupo Nutresa S. A. no avaló obligaciones financieras de sus subordinadas y estas, por su parte, no efectuaron operaciones frente a terceros por influencia o en interés de la controlante.

Así mismo, en 2018 Grupo Nutresa S. A. no tomó ni dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de alguna de sus compañías subordinadas, y ninguna de estas tomó ni dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de Grupo Nutresa S. A.

DISPOSICIONES LEGALES

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

En 2018 no recibimos notificaciones de demandas ni se presentaron fallos judiciales que pudieran afectar la situación financiera de la Compañía. Tampoco se impusieron multas ni sanciones significativas contra las compañías del Grupo ni sus administradores.

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

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

Proyectos que abastecen
al Negocio Cafés, Colombia.

Inversión social en la región estratégica

COP 70.972 millones

NOS INSPIRA

La integridad

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

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

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

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

La Auditoría Interna, mediante gestión de aseguramiento independiente e integral, basada en el marco internacional para la práctica profesional, emitido por el Instituto de Auditores Internos –IIA Global– vela en todos los procesos por el logro de las metas y los objetivos de la Compañía y por la adecuada protección, el aprovechamiento y conservación de los activos. La Revisoría Fiscal cumple la responsabilidad de verificar y dar fe pública sobre aspectos relevantes como la observancia por parte de la Compañía de las normas legales, estatutarias y administrativas; la razonabilidad de sus estados financieros; y las revelaciones contenidas en los mismos.

Represa Hidrosogamoso, Colombia.

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

Los sistemas señalados aseguran la presentación adecuada y oportuna de dicha información y la misma es verificable con la contabilidad, en cuanto se refiera a operaciones que por su naturaleza se deban reconocer y revelar en los estados financieros o de acuerdo con las expectativas, las proyecciones, los flujos de caja o los presupuestos, si se trata de iniciativas o proyectos de negocios; todo dentro de las restricciones que en virtud de la ley o los acuerdos de confidencialidad se impongan respecto de la divulgación de esta clase de operaciones.

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

Mauricio Reina Echeverri
Presidente Junta Directiva

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

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente Grupo Nutresa

PERSPECTIVAS

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

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

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

AGRADECIMIENTOS

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

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

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

Sembrar buenos hábitos

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

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

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

Beatriz Elena Jaramillo Gañan,
beneficiaria del programa Germinar.

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

JUNTA **DIRECTIVA**

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

Promedio de años en la Junta: 9,7

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

1 | 2 | 3 | 4 | 7
Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos

1 | 4 | 6
Comité de Nombramientos y Retribuciones

1 | 2 | 4 | 6
Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta

1 | 4 | 5 | 6
Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad

● **Miembros independientes**

● **Miembros no independientes**

* Año de ingreso a la Junta Directiva.

MAURICIO REINA ECHEVERRI
2007*

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

Investigador Asociado Fedesarrollo

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

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

OTRAS JUNTAS
Oleoducto Central S. A. –OCENSA –.

JAIME ALBERTO PALACIO BOTERO
2005*

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

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

EXPERIENCIA PREVIA
Subgerente General - Microplast S. A.

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

OTRAS JUNTAS
Asociación Colombiana de Industrias Pláticas –Acoplásticos–.

CIPRIANO LÓPEZ GONZÁLEZ
2016*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.

Independiente

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

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

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

ANTONIO MARIO CELIA MARTÍNEZ-APARICIO

2005*

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

Profesor visitante en práctica London School of Economics.

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

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

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

MARÍA CLARA ARISTIZÁBAL RESTREPO

2013*

Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.

Gerente Negocio Desarrollo Urbano Grupo Argos S. A.

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

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

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

DAVID EMILIO BOJANINI GARCÍA

2005*

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

Presidente Grupo de Inversiones Suramericana S. A.

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

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

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

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

GONZALO ALBERTO PÉREZ ROJAS

2007*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.

Presidente Suramericana S. A.

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

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

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

EQUIPO **DIRECTIVO**

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

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

Equipo corporativo

CARLOS IGNACIO GALLEGO PALACIO
Presidente

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

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

JOSÉ DOMINGO PENAGOS VÁSQUEZ
Vicepresidente Finanzas Corporativas

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

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

JAIRO GONZÁLEZ GÓMEZ
Vicepresidente Secretario General Gerente Asistencia Legal

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

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

Equipo Unidades transversales

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

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

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

Equipo unidades de negocio

DIEGO MEDINA LEAL
Presidente Cárnicos
Vicepresidente Logística

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

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

ALBERTO HOYOS LOPERA
Presidente Galletas
Vicepresidente Internacional

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

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

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

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

Estudios
- Ingeniero de Producción, Universidad Eafit.

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

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

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

MIGUEL MORENO MÚNERA
Presidente Cafés

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

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

JUAN CHUSÁN ANDRADE
Presidente Alimentos al Consumidor

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

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

MARIO ALBERTO NIÑO TORRES
Presidente Helados
Vicepresidente Innovación y Nutrición

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

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

FABIÁN ANDRÉS RESTREPO ZAMBRANO
Presidente Pastas

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

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

ESTRATEGIA PARA NUESTRO **PRIMER SIGLO 1920-2020**

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

2 x $5,9 billones =

$11,8 billones

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

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

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

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

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

Filosofía y actuación corporativa [GRI 102-16]

Diferenciadores de nuestro modelo de negocio

NUESTRA GENTE

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

Clima organizacional en un nivel de excelencia

83,0%

NUESTRAS MARCAS

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

18 marcas

con ventas mayores a USD 50 millones

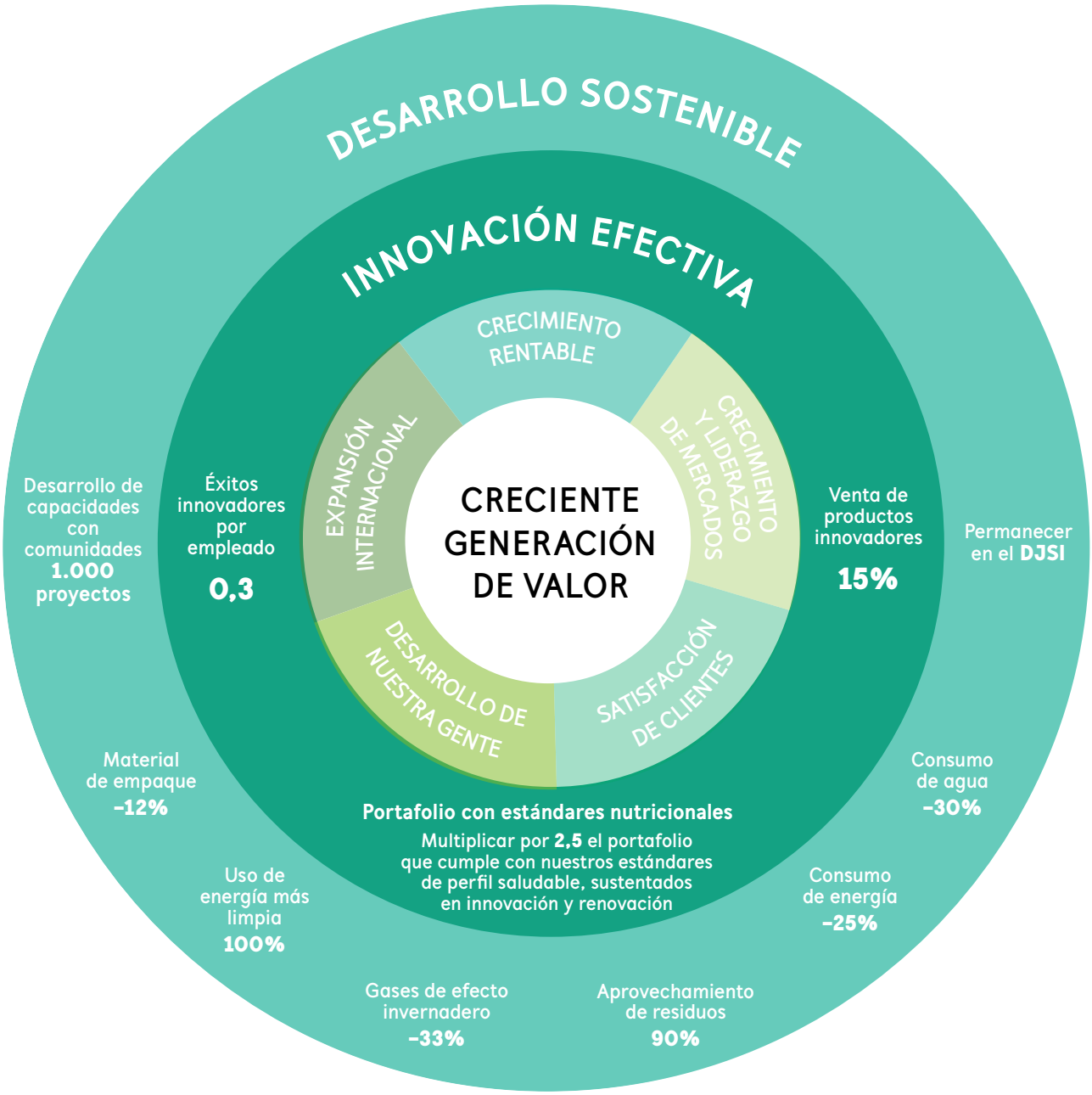
NUESTRAS REDES DE DISTRIBUCIÓN

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

1.415.838

puntos de venta

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS **PARA 2020**



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

DIMENSIÓN ECONÓMICA

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

2020: 11,8
2018: 9,0

Ventas de productos innovadores

2020: 15%
2018: 21,5%

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

2020: 3.140 SKUs
2018: 3.072 SKUs

Ventas internacionales (millones de USD)

2020: 2.000
2018: 1.109

Éxitos innovadores por empleado

2020: 0,3
2018: 0,21

Nivel de satisfacción clientes

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

Margen ebitda

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

Productividad (kg/Hmod)

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

DIMENSIÓN SOCIAL

Tasa de frecuencia de accidentalidad

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

Clima laboral

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

Proyectos de desarrollo de capacidades con comunidades

2020: 1.000
2018: 879
2019: 955

DIMENSIÓN AMBIENTAL

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

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

Generación de residuos

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

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

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

Aprovechamiento de residuos

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

Uso de energía más limpia

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

Consumo de energía (kWh/t.p.)

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

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

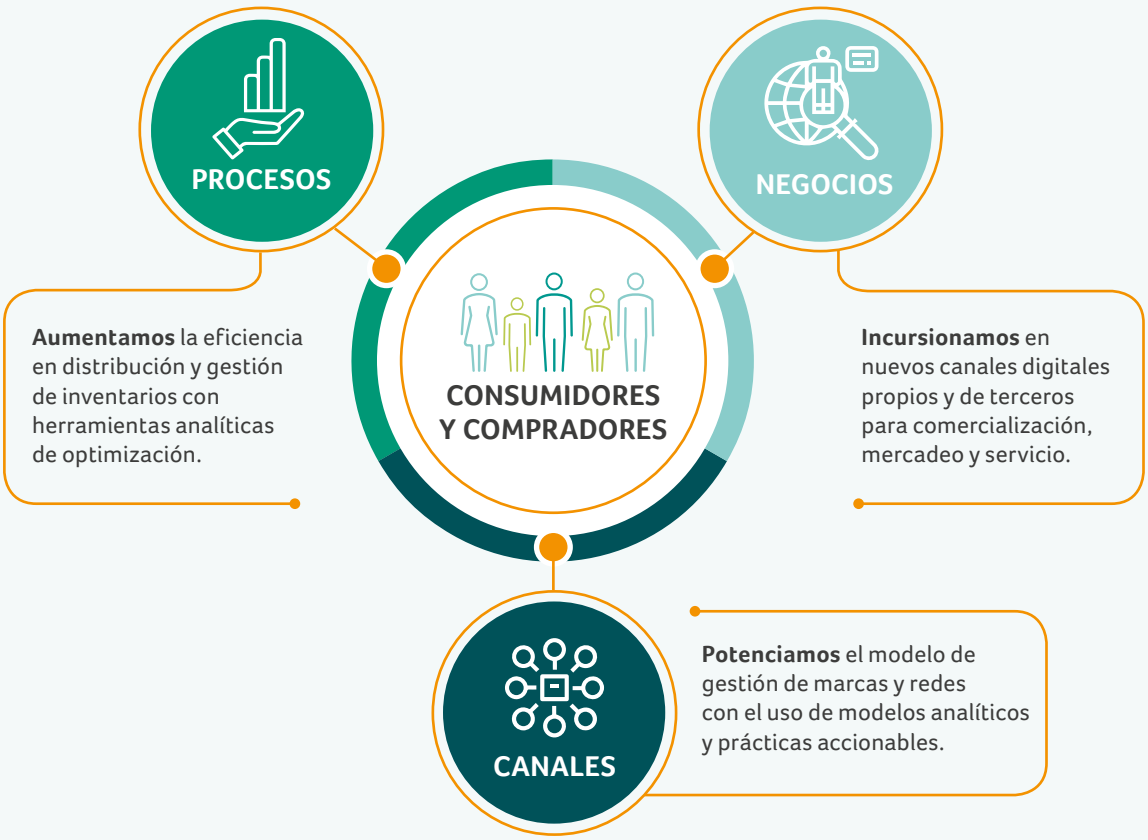
2020: -33%
2018: -43,7%*
2019: -33%

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

ESTRATEGIA **DIGITAL**

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

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



En este sentido seguiremos fortaleciendo los principales aceleradores:

- Disrupción de modelos tradicionales.
- Afianzamiento de la relación con el ecosistema de emprendimiento.
- Evolución del talento a través de formación en competencias digitales.
- Agilidad como elemento para generación continua de valor.
- Transición de las plataformas tecnológicas.

GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
Y PRINCIPALES RIESGOS DEL NEGOCIO

VALORACIÓN DE RIESGOS

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

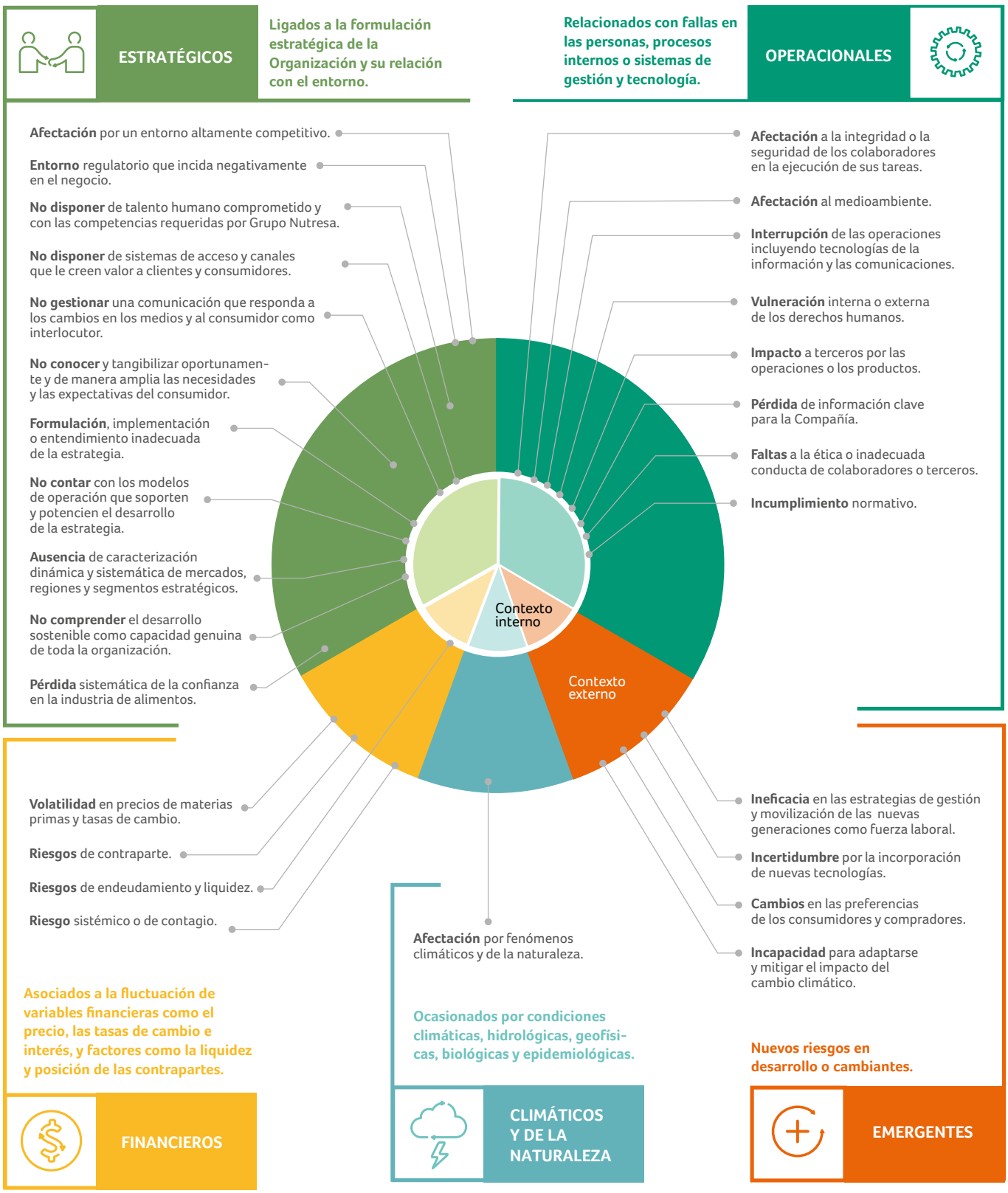
Asimismo, se desarrollaron ejercicios de análisis sobre la influencia que generan las tendencias y los riesgos emergentes sobre los negocios; valoraciones de riesgos en los proyectos; y talleres en todo Grupo Nutresa en Colombia y el exterior. Para esto se contemplaron los 24 riesgos corporativos vigentes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

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

Variaciones respecto a 2017.

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

RIESGOS CORPORATIVOS



MODELO DE **NEGOCIO** [GRI 102-6] [GRI 102-9] [GRI 102-15]

ENTRADAS

Capital financiero
- Capital de trabajo
- Financiamiento
- Capital de inversionistas

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

Capital humano
- Personas competentes

Capital intelectual
- Patentes
- Conocimiento (agremiaciones, protocolos y estándares)

Capital natural
- Energía
- Agua
- Materias primas

Capital social
- Comunidad
- Clientes
- Consumidores
- Proveedores

CADENA DE VALOR

Abastecimiento

- **55** Proyectos de desarrollo de proveedores
- **190** Granjas agropecuarias
- **83%** Compras locales
- COP **19.499** millones Inversión social en proveedores

Logística de materia prima

Gestión Cargo

Operación

- **46** Plantas de producción
- **44.999** Colaboradores
- **18** Marcas con ventas mayores a USD 50 millones
- **837.990** Horas de formación
- **10.598** Evaluaciones de desempeño
- **28** Centros de operación certificados ISO 14001
- COP **104.389** millones Inversión en calidad de vida, educación superior y auxilios

Cárnicos · Galletas · Chocolates · Tresmontes Lucchetti · Cafés · Alimentos al Consumidor · Helados · Pastas

Distribución y comercialización

Comercial Nutresa · La Receta · Novaventa · Opperar Colombia

- **85** Centros de distribución
- **9.202** Vendedores
- COP **30.544 millones** Inversión social en clientes

Alimentos al Consumidor

- **336** Restaurantes
- **501** Heladerías
- **26** Tiendas de café*

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

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

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE SOSTENIBILIDAD

RESULTADOS

SALIDAS

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

- **3.072** Referencias que cumplen con el perfil nutricional Nutresa
- **25,6%** Venta de productos con incremento en componentes nutricionales
- **1,0%** Productos reducidos en componentes críticos

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

- **83,0%** Clima laboral
- **42,5 kg/Hmod** Productividad
- **456.732** Clientes beneficiados por programas de desarrollo de capacidades

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

- **2.065** Pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales
- **879** Proyectos de desarrollo de capacidades 2013-2018

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

- **-20,4%** Reducción del consumo de energía termica y eléctrica de la red*
- **-29,2%** Reducción del consumo de agua*
- **-43,7%** Reducción de emisiones de GEI*

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

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

- **Octavo año** consecutivo en el Dow Jones Sustainability World Index
- **Sexto año** consecutivo del reconocimiento Investor Relations -IR- de la Bolsa de Valores de Colombia.

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.

- **COP 9.016 miles de millones** Ventas totales
- **COP 1.126 miles de millones** Ebitda
- **59,2%** Participación de mercado en Colombia
- **9,5%** ROIC

Producción de alimentos*

- **996.948,5** Toneladas producidas*
- **2,1 millones de m³** Consumo de agua*
- **743,5 GWh** Consumo de energía*
- **109.751,1 tCO_2e** Emisiones de GEI*

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

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

Distribución y comercialización

- **109,9 GWh** Consumo de energía en distribución**
- **50.884 tCO_2e** Emisiones de GEI en distribución**

- Almacenamiento
- Distribución
- Ventas

** Incluye la distribución propia y por terceros.

Alimentos al Consumidor

- **33.333.280,0** Platos principales vendidos***
- **158,6 miles de m³** Consumo de Agua***
- **57,9 GWh** Consumo de energía***
- **9.454 tCO_2e** Emisiones de GEI***

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

***Datos de Colombia

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

Construir para mejorar la productividad y la calidad de vida

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

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

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

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

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

Colaboradores de Centro de Operaciones Novaventa en Antioquia, Colombia.

GOBIERNO **CORPORATIVO**

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

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Actualizar las medidas de gobierno corporativo de la Organización.	• **Establecimiento** de una estrategia de comunicación y formación denominada Actúo Íntegramente, como parte del programa de Ética Empresarial implementado en 2017, para promover en la Organización principios de ética, transparencia e integridad que impacten positivamente a colaboradores, clientes, consumidores, proveedores y terceros relacionados. • **Aprobación** por parte de la Junta Directiva de las medidas para asegurar el cumplimiento de la Circular 24 de 2010 que garantiza el trato equitativo a los accionistas.
Divulgar las medidas de buen gobierno y sensibilizar a todos los colaboradores.	• **Realización** de cinco cursos virtuales y presenciales como parte de la estrategia Actúo Íntegramente, en la cual participaron más de 16.000 colaboradores en las compañías de Colombia y el exterior. Adicionalmente, se publicaron ocho historietas, sobre temas de interés y buen gobierno, dirigidas a todos los colaboradores de Grupo Nutresa.
Velar por el cumplimiento de las prácticas de gobierno acogidas por la Compañía.	• **Formación** de más de 16.000 colaboradores en el Código de Buen Gobierno con el objetivo de asegurar la actuación ética y la transparencia. • **Reporte** de más de 700 casos de posibles conflictos de interés y de transparencia, los cuales fueron abordados por el Comité de Ética, Transparencia y Conflictos de Interés, que definió criterios alineados con la transparencia, la integridad y el cumplimiento del Código de Buen Gobierno.
Fortalecer los mecanismos de denuncia de asuntos relacionados con la ética y la conducta.	• **Fomento** del uso de los mecanismos de denuncia para declarar cualquier conducta contraria a los lineamientos contenidos en el Código de Buen Gobierno a través de ocho historietas que se publicaron bajo la estrategia Actúo Íntegramente y de los 20 Conversatorios de Derechos Humanos. • **Desarrollo** de un formulario para poner en conocimiento del Comité de Ética, Transparencia y Conflictos de Interés los eventos de posibles casos que en esta materia se puedan presentar. El formulario se integró en la herramienta *Success Factors*.

La Organización fortalece los **valores corporativos de colaboradores y terceros,** con énfasis en la actuación ética y el autocontrol.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

En cumplimiento de su compromiso con sus grupos relacionados, Grupo Nutresa ha establecido como uno de sus principales objetivos mantener el gobierno corporativo alineado con altos estándares mundiales en la materia. Lo anterior, para garantizar que las actuaciones de sus órganos de gobierno y su administración se desarrollen bajo los valores y los principios morales que conforman el comportamiento ético cuyo fin primordial es la transparencia y la integridad.

La implementación de políticas, programas y pautas que promuevan el comportamiento ético, dirigidas a los órganos de gobierno, colaboradores, clientes, proveedores y accionistas, sigue siendo una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la generación de valor en sus productos y servicios que redunda en beneficio de los diferentes grupos relacionados.

El debilitamiento en la reputación de Grupo Nutresa, como resultado de la materialización de la corrupción, es el principal riesgo asociado al gobierno corporativo. Por ello, la divulgación permanente de las políticas corporativas, la sensibilización y la formación son mecanismos para mantener la confianza de los diferentes grupos relacionados. Asimismo, la ejecución de constantes auditorías permite identificar oportunidades para fortalecer los diferentes procesos y reaccionar oportunamente frente al incumplimiento de los lineamientos de conducta de la Organización.

PERSPECTIVAS

El marco normativo sobre el gobierno corporativo se ha dinamizado en los últimos 15 años, promoviendo prácticas globales orientadas a la ética, la transparencia y la integridad que terminan impactando en la eficiencia de las empresas y, lo más importante, generan confianza en el mercado. Grupo Nutresa, comprometida con esta generación de confianza y la generación de valor, ha impulsado estas prácticas, a través de la adopción, la implementación y la divulgación de sus políticas y lineamientos de buen gobierno, que han sido desplegadas a todos los integrantes de la Compañía.

A corto plazo, la Organización tiene como objetivo afianzar los valores corporativos de colaboradores y terceros, con énfasis en la actuación ética y el autocontrol; y aumentar la convicción acerca de las bondades del gobierno corporativo, sin dejar de lado la aplicación efectiva de las políticas y la verificación de su cumplimiento. Asimismo, seguir adoptando las recomendaciones de mejores prácticas corporativas de la guía Código País de Colombia y, en especial, las relacionadas con la divulgación de información y la relación con inversionistas.

A mediano y largo plazo, las prácticas de gobierno corporativo incluidas en el Código de Buen Gobierno y en todas las políticas que se derivan de este, serán actualizadas, implementadas y divulgadas para mantener a la Organización en línea con altos estándares de transparencia internacionales para fortalecer aún más las relaciones con sus grupos de interés.

Colaboradores del Negocio Cafés en el área de extracción de café soluble, Medellín, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

Por sexto año consecutivo, Grupo Nutresa obtuvo el reconocimiento *Investor Relations*, –IR–, que otorga la Bolsa de Valores de Colombia a las compañías que cuentan con las mejores prácticas en materia de revelación de información y relación con inversionistas. También, fue seleccionada como Empresa Líder en las categorías (i) emisores IR con mayores estándares de contenido y (ii) emisores IR con mayores estándares en gobierno corporativo.

La Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República de Colombia reconoció a Grupo Nutresa por contar con altos estándares en materia de lucha contra la corrupción, según criterio del Comité Gestor de Empresas Activas Anticorrupción, Negocios con Principios. Gracias a este reconocimiento la Compañía ingresó al registro de Empresas Activas Anticorrupción.

PROGRESO 2018

[GRI 103-3]

La Junta Directiva está compuesta por siete miembros elegidos para periodos de un año. En 2018 la Asamblea de Accionistas reeligió a los siete miembros que se desempeñaron como directores para el periodo abril 2018-marzo 2019.

Todos los miembros de la Junta tienen perfiles diversos, conocimientos y experiencia en finanzas, negocios, estrategia, riesgos y sostenibilidad, y cumplen con el conjunto de habilidades definidas como necesarias para dicho órgano de gobierno. La Organización cuenta con una matriz de habilidades esperadas para la Junta como órgano colegiado y su cumplimiento por parte de los actuales miembros se encuentra en el sitio 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.

Colaboradores del área de producción del Negocio Galletas en Medellín, Colombia.

Grupo Nutresa **ha acogido criterios** más rigurosos que los establecidos en la ley para determinar la independencia de sus miembros de la Junta.

En 2018, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presentó a la Junta y a los inversionistas un reporte del análisis de los perfiles de la Junta Directiva, incluyendo una revisión del cumplimiento de los requisitos para ostentar la calidad de independientes de los candidatos propuestos a integrar la Junta para el periodo 2018-2019. Asimismo, presentó a los accionistas y a todos los grupos relacionados, a través del sitio web de la Compañía, un reporte de adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo y el Informe Anual de Gobierno Corporativo, mediante los cuales se comunicaron los hechos y las noticias más relevantes relacionados con el gobierno corporativo de la Organización.

La Junta se reunió mensualmente y todos los comités de apoyo se reunieron dos veces en 2018, a excepción del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos que se reunió cinco veces. Todos ellos cumplieron con las funciones y la frecuencia de reuniones establecidas en el Código de Buen Gobierno.

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

Integrantes del Comité de Ética del Negocio Tresmontes Lucchetti, Chile.

Actúo Íntegramente

En 2018 se implementó un programa de formación para colaboradores y terceros a través de la estrategia de comunicación denominada Actúo Íntegramente, enfocada en los temas expuestos a continuación y con el siguiente número de participantes de las diferentes compañías de Grupo Nutresa:

Cursos presenciales y virtuales

1. **Actúo Íntegramente porque hago negocios confiables:** realizado por 15.838 colaboradores.
2. **Actúo íntegramente porque conozco y aplico el Código de Buen Gobierno:** 16.320 colaboradores. 718 de ellos en Colombia reportaron posibles conflictos de interés.
3. **Actúo íntegramente porque respeto los derechos humanos:** cursado por 6.449 colaboradores.
4. **Actúo íntegramente cuando elimino sesgos en los procesos de selección:** realizado por 30 colaboradores.
5. **Actúo Íntegramente porque garantizo la seguridad de la información:** 676 colaboradores.

Historietas sobre:

- Prevención del fraude.
- Prevención de conflictos de interés.
- Dádivas y regalos.
- Información confidencial.
- Prevención de la corrupción.
- Hacer negocios confiables.
- Discriminación por pensamiento.
- Prevención del soborno transnacional.

Más de 16.000 colaboradores fueron formados en el Código de Buen Gobierno con el objetivo de asegurar la actuación ética y la transparencia.

Colaboradora de Opperar, Colombia.

Sistema de Reconocimiento al Logro Superior

El Sistema del Reconocimiento al Logro Superior prevé que el 30% de la compensación variable anual del Presidente, el Vicepresidente de Finanzas Corporativas y el Vicepresidente Secretario General se les pague en acciones de la Compañía y limita su enajenación hasta tanto se pensionen.

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

Colaboradoras del Negocio Cárnicos en Cali, Colombia.

Línea ética

Línea Ética

[ODS 16.5] [ODS 16.6]

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

Durante 2018 se conocieron 111 incidentes en contra del Código de Buen Gobierno [GRI 205-3] [ODS 16.5], por un valor aproximado de COP 2.046 millones y clasificados así:

En estos incidentes se vieron involucrados 143 colaboradores, de los cuales 87% tenía 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, todos los negocios cuentan con pólizas de seguros con una adecuada cobertura.

Se atendieron también 128 reportes recibidos a través de la Línea Ética y canalizados por las áreas responsables de cada uno de los negocios. 14% de los reportes involucraron a colaboradores y 86% a terceros. Las situaciones reportadas fueron confirmadas en aproximadamente 15% de los casos con investigación finalizada. **[GRI 205-3]**

Colaboradores del Negocio Chocolates en Medellín, Colombia.

RIESGO Y **CUMPLIMIENTO**

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

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Integrar la gestión de riesgos en la estrategia corporativa.	• **Implementación** de la metodología de gestión de tendencias y riesgos como parte del proceso de planeación estratégica en la Junta Directiva y en el Comité Corporativo de Grupo Nutresa. • **Actualización** de los mapas de riesgos de los negocios y la *holding*. Además, se extendió la valoración de riesgos en el nivel táctico a todas las sedes de operación. • **Realización** de análisis de impactos de tendencias globales e identificación de riesgos emergentes asociados. • **Consolidación** del Comité de Gestión de Reputación con el fin de gestionar el riesgo reputacional de la Organización a través de una agenda desarrollada en cuatro sesiones de trabajo durante el año.
Fortalecer la cultura de gestión de riesgos en la Organización.	• **Más** de 2.000 colaboradores formados en gestión de riesgos, crisis y continuidad. • **Apropiación** del aplicativo de riesgos como herramienta de gestión con más de 22.300 valoraciones.
Incrementar la resiliencia organizacional.	• **Incremento** del grado de madurez del sistema de gestión en continuidad de negocio y su expansión en compañías de Chile, Costa Rica y Colombia. • **Divulgación** del manual de gestión de crisis en Colombia y en plataformas del exterior.
Monitorear y asegurar el cumplimiento legal y normativo.	• **Certificación** del programa de Ética Empresarial. **[ODS 16.5] [ODS 16.6]** • **Implementación** del proyecto de vigilancia legal de alimentos para las compañías de Colombia. • **Avance** en el cierre de brechas de la implementación del sistema de autocontrol y gestión para la prevención del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo –LA/FT– en Colombia, actualización de la metodología de valoración del mismo, desarrollo de más de 16 talleres y sensibilización y capacitación a 121 auditores del sistema y a más de 19.500 colaboradores y terceros. **[GRI 205-2]**

Se llevaron a cabo más de **22.300 valoraciones** de riesgos a través del aplicativo de la Organización.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Lograr que la gestión de riesgos esté alineada con la estrategia corporativa y que a su vez facilite la toma de decisiones es prioritario para el Grupo, por esto es fundamental contar con una metodología homologada, que a su vez esté a la vanguardia frente a los cambios en estándares internacionales.

Asimismo, es clave identificar de forma adecuada y oportuna las tendencias que ayudan a comprender cómo se está transformando el entorno con el fin de identificar oportunidades y plantear estrategias que generen valor.

Lo anterior plantea oportunidades como la necesidad de fortalecer la cultura de riesgos en todos los niveles, el desarrollo de capacidades de monitoreo y vigilancia del entorno, y la gestión frente a los riesgos emergentes identificados.

Con respecto a la gestión de riesgos reputacionales a los que se enfrenta el Grupo por el desarrollo de sus operaciones, resulta imprescindible contar con herramientas y talento humano idóneo para responder a situaciones de crisis. Igualmente, se hace necesario el fortalecimiento del Comité de Gestión de Reputación para realizar seguimiento a temas sensibles en el ámbito corporativo.

Finalmente, en el cumplimiento normativo, pueden generarse riesgos importantes o significativos para la reputación y la competitividad, por lo cual se desarrollan actividades de vigilancia legal orientadas a la gestión y la mitigación efectivas, incluido el fortalecimiento del sistema de autocontrol y gestión para la prevención del riesgo de LA/FT.

PERSPECTIVAS

Los frentes de trabajo prioritarios en la gestión integral de riesgos comprenderán la consolidación del nuevo modelo de gestión de riesgos actuales y emergentes, y de las tendencias y oportunidades, acorde con la reciente actualización del estándar ISO 31000.

Asimismo, se tendrá como foco la implementación de indicadores clave de riesgo y un esquema de reporte que facilitará su monitoreo y supervisión. Esto incluye el seguimiento del comportamiento de dichos riesgos frente a los niveles de apetito y tolerancia definidos para el Grupo.

En cuanto al sistema de continuidad de negocio se consolidará su expansión geográfica y se trabajará en la definición de un modelo para promover el desarrollo de las capacidades para esta gestión en la cadena de abastecimiento. Desde la gestión de reputación y sus riesgos asociados se continuará promoviendo una comunicación y un relacionamiento efectivos con grupos de interés bajo la orientación del Comité de Gestión de Reputación.

Frente al cumplimiento normativo se pretende, a corto plazo, ampliar la cobertura del proyecto de vigilancia legal a temas adicionales al rotulado y etiquetado, y aplicar la metodología para la vigilancia de la normatividad en materia ambiental.

Finalmente, en la gestión del riesgo de LA/FT, se buscará la apropiación de herramientas de monitoreo que permitan mejorar la eficiencia y la confiabilidad del sistema, soportadas en modelos de analítica. Además, se fortalecerá el rol de los oficiales de cumplimiento de las compañías.

Colaboradores del Negocio Cafés en el centro de distribución de la planta de Medellín, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS
[GRI 103-3]

Por sexto año consecutivo, la práctica de gestión de riesgo y crisis fue reconocida en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones entre las mejores del mundo en la categoría de alimentos. En esta se destacaron el modelo de gobierno y la promoción de la cultura de gestión de riesgos.

La Unidad de Información y Análisis Financiero –Uiaf– en Colombia reconoció a Grupo Nutresa por la alta calidad en los reportes asociados a la gestión del riesgo de LA/FT emitidos para la mencionada entidad, destacándose sobre el promedio del sector.

Grupo Nutresa fue reconocida de nuevo como la segunda empresa mejor reputada en Colombia y la primera dentro del sector de alimentos bajo los criterios del monitor corporativo Merco Empresas Colombia, reflejándose con ello un balance reputacional muy positivo.

Colaboradores del Negocio Helados en Pasto, Colombia.

PROGRESO 2018 [GRI 103-3]

Riesgo y crisis

Como parte del proceso de planeación estratégica, en 2018 se inició la adopción de un nuevo modelo para el análisis y la gestión de tendencias y riesgos por parte de la Junta Directiva y el Comité Corporativo de Grupo Nutresa. El análisis se desarrolló por medio de talleres facilitados por un aliado estratégico, a través de los cuales se identificaron tendencias globales, culturales y de los negocios, que permitieron realizar una actualización y reformulación del catálogo de riesgos estratégicos. Esta metodología será utilizada en lo sucesivo para la implementación del modelo en todos los negocios del Grupo.

Adicionalmente, se consolidó el proceso de implementación de la metodología de gestión integral de riesgos en los niveles tácticos y operativos. Esto se logró mediante la alineación con los sistemas integrados de gestión, desde los cuales se promocionó la cultura de riesgos por medio de un curso virtual que facilitó la comprensión de conceptos clave, la metodología de valoración y las herramientas disponibles para su implementación. Igualmente, desde estos equipos, se desarrollaron de forma autónoma las valoraciones de riesgos tácticos en las sedes de operación.

Lo anterior se evidencia en la apropiación del aplicativo de Gestión Integral de Riesgos, –GIR–, como herramienta de gestión de riesgos, con un crecimiento de 27% frente a 2017, significando más de 22.300 valoraciones de riesgos desarrolladas bajo la metodología homologada del Grupo. **[GRI 205-1]**

Estas valoraciones contemplaron el impacto sobre el capital humano, natural, financiero, físico y social, e incluyeron análisis de riesgos financieros; estratégicos; operacionales; de derechos humanos; de corrupción; de LA/FT; climáticos y de la naturaleza; y en proyectos. **[GRI 205-1] [GRI 205-2] [GRI 412-1]**

La implementación se ha logrado gracias a la promoción del pensamiento basado en riesgos y al desarrollo de capacidades en todos los niveles de la Organización. Es así como en 2018 se formaron, en 120 sesiones diferentes, más de 2.000 colaboradores en temas como gestión de riesgos y crisis, y continuidad de negocio. Adicionalmente, con los colaboradores de Grupo Nutresa que tienen el rol de interventores de contratos, se realizó un conversatorio sobre gestión de riesgos y cumplimiento, y se adelantaron formaciones en riesgos y continuidad de negocio a proveedores clave para las compañías.

Con los avances presentados y el desarrollo de una encuesta interna realizada por un tercero especializado se obtuvo el resultado del nivel de madurez en la gestión de riesgos del Grupo. Con base en este análisis se encontró que el sistema está en una posición superior en la escala de medición de madurez, destacándose aspectos como la homologación, el nivel de implementación de la metodología y la generación de valor. Se identificaron igualmente las principales oportunidades que tiene el modelo para continuar con su proceso de mejoramiento.

En cuanto a la resiliencia organizacional se avanzó en el fortalecimiento del sistema de gestión de continuidad de negocio con el logro de su expansión y el desarrollo del ciclo completo en los Negocios Tresmontes Lucchetti, en Chile; Alimentos al Consumidor, en Colombia; y Galletas, en Costa Rica.

En línea con lo anterior, durante 2018 se llevó a cabo la divulgación del manual de gestión de crisis actualizado, el cual tiene un enfoque preventivo y proactivo, que permite a la Organización prepararse anticipadamente, detectando crisis potenciales a fin de darles un tratamiento oportuno. En los talleres realizados se profundizó en el entendimiento de la estructura para la gestión de situaciones de crisis y se pusieron en práctica los lineamientos que permiten coordinar los esfuerzos de respuesta de los participantes ante este tipo de eventos.

Desde la conformación del Comité de Gestión de Reputación, que surgió por la relevancia que tienen las diferentes situaciones que pueden poner en riesgo la reputación de la Organización, se ha venido consolidando su actuación a través del análisis de eventos específicos y la definición de lineamientos de actuación frente a situaciones sensibles.

Colaboradores de la planta del Negocio Galletas en Medellín, Colombia.

Se sensibilizaron colaboradores frente a aquellas situaciones que se pueden presentar de forma cotidiana y que van en contravía de una actuación íntegra, transparente e incluyente.

Gestión del cumplimiento

La gestión de cumplimiento legal y normativo es prioritaria para Grupo Nutresa. Su alcance incluye la participación en grupos de trabajo definidos para la discusión de proyectos de ley, normas y estándares, de manera directa, o a través de asesores externos, medios especializados o asociaciones gremiales. A continuación, se presentan las principales actividades desarrolladas durante 2018:

- Fortalecimiento del sistema de autocontrol y gestión para la prevención del riesgo de LA/FT, a través del cierre de brechas; e implementación de la metodología de valoración del riesgo y las auditorías al sistema con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad. Este sistema continuará apalancando el cumplimiento de la normatividad vigente en esta materia.
- Continuación del programa de fortalecimiento de los comportamientos esperados en el Programa de Ética Empresarial, Actúo Íntegramente, que tiene el propósito de promover la transparencia, prevenir los riesgos asociados al lavado de activos y la financiación del terrorismo, incentivar el respeto por los derechos humanos y luchar contra la corrupción. **[ODS 16.5] [ODS 16.6]** Lo anterior se logró a través de actividades para sensibilizar a los colaboradores frente a aquellas situaciones que se pueden presentar de forma cotidiana y que van en contravía de una actuación íntegra, transparente e incluyente, y para fortalecer el uso de los mecanismos de reclamación de los que dispone Grupo Nutresa, como herramienta para velar por la transparencia y la ética empresarial.
- Apoyo a entidades estatales y agremiaciones, con el análisis de su impacto en las nuevas normas fiscales, de tal manera que las cargas impositivas sean eficientes y así dar cumplimiento oportuno, apalancando el crecimiento rentable de los negocios y minimizando sus efectos sobre el empleo.
- Monitoreo normativo ambiental a través de la actualización de matrices legales ambientales para la identificación de brechas y la valoración de los riesgos normativos y su impacto potencial sobre el capital natural.
- Implementación del Programa de Protección de Datos Personales para dar cumplimiento a las normas y los procedimientos aplicables.
- Desarrollo de un software para gestionar de manera flexible la construcción de diferentes tipos de contratos.
- Formación y actualización de los equipos comerciales y de mercadeo sobre las normas de comercio electrónico, respeto a la libre competencia y actividades promocionales; y a los equipos de investigación y desarrollo, innovación y mercadeo sobre las normas de propiedad intelectual.

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

Colaboradores en el área de extracción de la planta de Ibagué, Colombia.

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

Colaborar para prosperar

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

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

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

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

Gloria Barrera Zapata, Mamá Empresaria Líder Novaventa.

CÁRNICOS nutresa

Diego Medina Leal

Presidente

En Grupo Nutresa desde 1997

57 años

Aspectos relevantes 2018

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

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

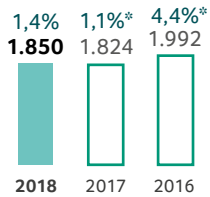
Incrementamos las exportaciones de carne de res desde Colombia en un 16% en toneladas. Nuestras marcas Blue Ribbon y Berard, en Panamá, según estudio de Kantar, fueron catalogadas por el consumidor como número uno y dos en calidad. Adicionalmente, aumentamos nuestra distribución llegando a 5.500 clientes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

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

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

Ventas Miles de millones de COP

Ventas Totales



1,3% TACC

% de crecimiento

*Crecimiento sin Venezuela desde octubre 2016

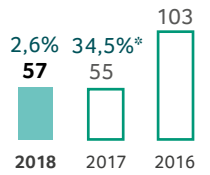
Cárnicos representa

20,6%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Internacionales

Millones de USD



17,5% TACC

% de crecimiento

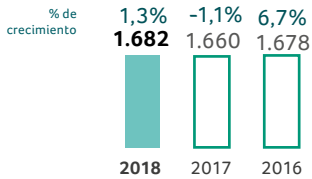
*Crecimiento sin Venezuela desde octubre 2016

Ventas internacionales representan

9,1%

del total de las ventas del Negocio

Ventas Colombia



	2018	2017	2016
Precio	0,4%	1,8%	8,6%
Volumen	0,9%	-2,8%	-1,7%

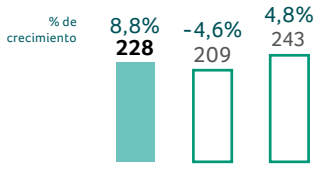
0,1% TACC

Ventas Colombia representan

90,9%

del total de las ventas del Negocio

Ebitda Miles de millones de COP



	2018	2017	2016
Margen	12,3%	11,5%	12,2%

1,9% TACC

Cárnicos representa

20,2%

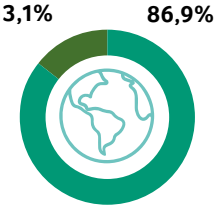
del ebitda de Grupo Nutresa

Producto innovador

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

Empleados

Internacional **13,1%** Nacional **86,9%**



8.913

TOTAL

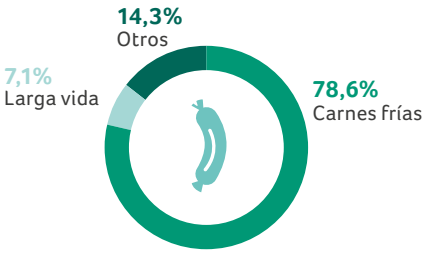
(Directos, indirectos y aprendices)

Mujeres **24,5%** Hombres **75,5%**

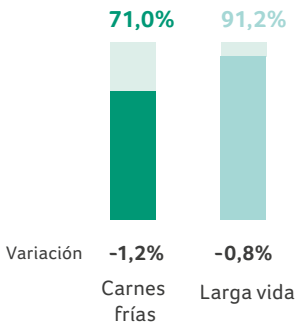
(Directos y aprendices)

Principales categorías

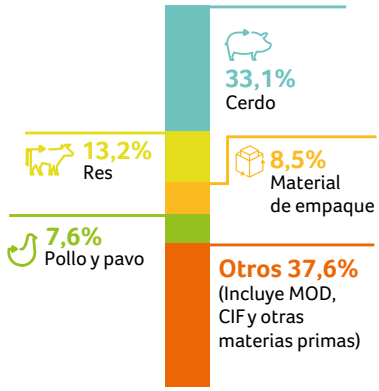
(% de las ventas totales)



Participación de mercado en Colombia



Materias primas y otros



Convenciones

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

Perspectivas 2019

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

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

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

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

GALLETAS nutresa

Alberto Hoyos Lopera

Presidente

En Grupo Nutresa desde 1993

54 años

Aspectos relevantes 2018

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

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

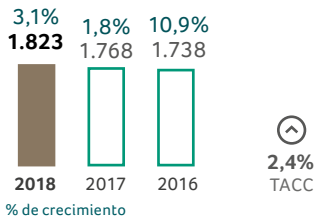
Implementamos el Modelo de Gestión de Marcas y Redes de Grupo Nutresa, generando eficiencias y mejorando el impacto en el consumidor. Pasamos de tener un portafolio de 30 marcas en 2017 a uno de 23 en 2018.

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

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

Ventas Miles de millones de COP

Ventas Totales



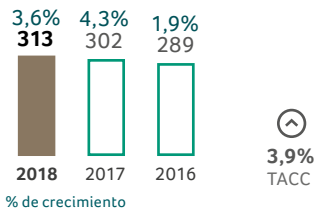
Galletas representa

20,2%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Internacionales

Millones de USD

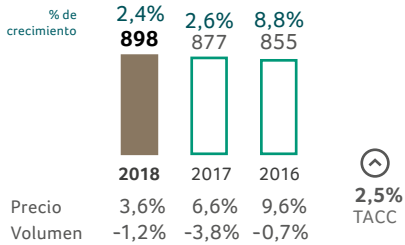


Ventas internacionales representan

50,7%

del total de las ventas del Negocio

Ventas Colombia

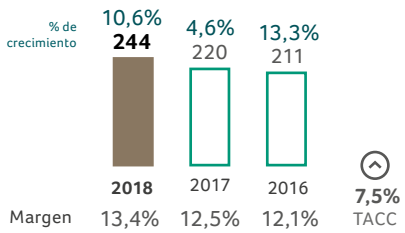


Ventas Colombia representan

49,3%

del total de las ventas del Negocio

Ebitda Miles de millones de COP



Galletas representa

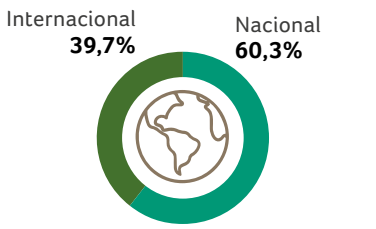
21,6%

del ebitda de Grupo Nutresa

Producto innovador

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

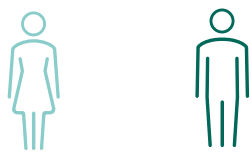
Empleados



5.373

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)

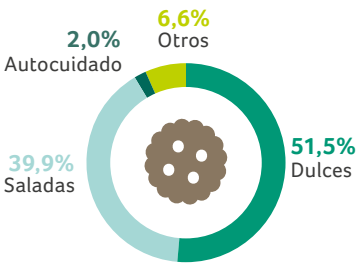


Mujeres **26,4%** Hombres **73,6%**

(Directos y aprendices)

Principales categorías

(% de las ventas totales)



Participación de mercado en Colombia

Materias primas y otros

Convenciones

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

Perspectivas 2019

Conservar los planes de productividad y eficiencia de las plataformas productivas de Colombia, Costa Rica y EE. UU., así como el aprovechamiento de las ventajas que nos da el proceso de abastecimiento y compras globales.

Incorporar el conocimiento de Naturela para aumentar nuestro portafolio de nutrición y bienestar e incluir nuevas fuentes de proteína e ingredientes naturales.

Mantener la participación de mercado en Colombia y Centroamérica a través de la innovación, el fortalecimiento del poder de las marcas y la participación activa en todos los canales en ambas geografías.

Ampliar el portafolio de las marcas Lil'Dutch Maid y Tru-Blu dado el crecimiento de nuestros canales en EE. UU.

Incursionar en cadenas especializadas de salud y bienestar en EE. UU. a través de propuestas de valor orgánicas y sin organismos genéticamente modificados.

CHOCOLATES nutresa

Juan Fernando Castañeda Prada

Presidente

En Grupo Nutresa desde 2011

51 años

Aspectos relevantes 2018

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

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

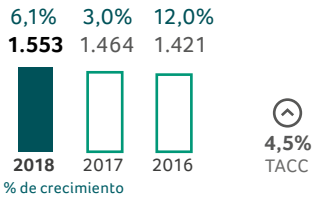
Avanzamos en la categoría de negocios industriales, con presencia en 11 países, y el lanzamiento de la marca Cordillera en EE. UU., México y Ecuador.

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

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

Ventas Miles de millones de COP

Ventas Totales



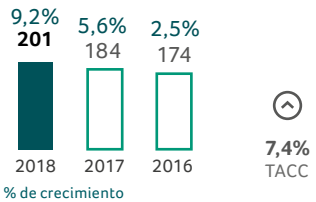
Chocolates representa

17,2%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Internacionales

Millones de USD

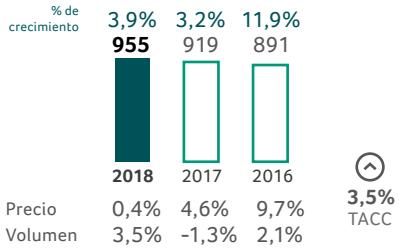


Ventas internacionales representan

38,5%

del total de las ventas del Negocio

Ventas Colombia

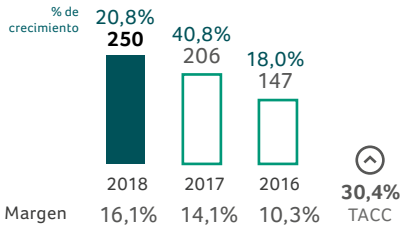


Ventas Colombia representan

61,5%

del total de las ventas del Negocio

Ebitda Miles de millones de COP



Chocolates representa

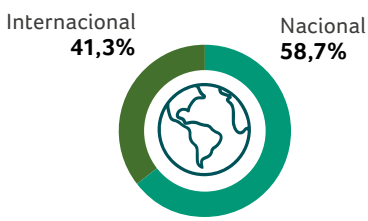
22,2%

del ebitda de Grupo Nutresa

Producto innovador

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

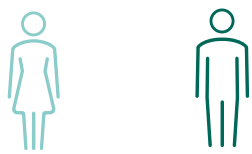
Empleados



3.878

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)

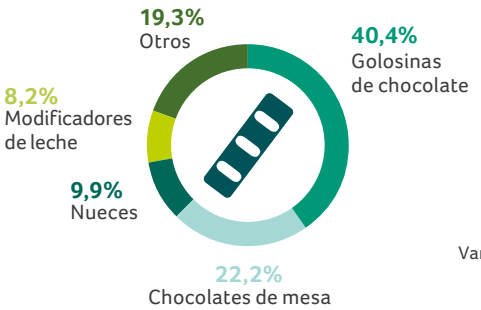


Mujeres **35,8%** Hombres **64,2%**

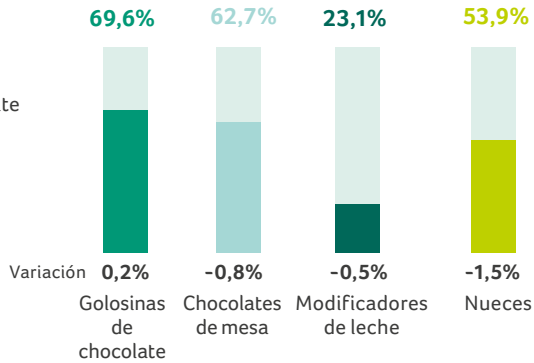
(Directos y aprendices)

Principales categorías

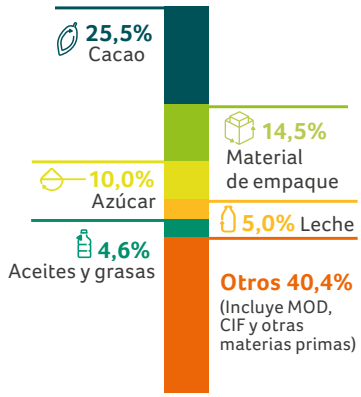
(% de las ventas totales)



Participación de mercado en Colombia



Materias primas y otros



Convenciones

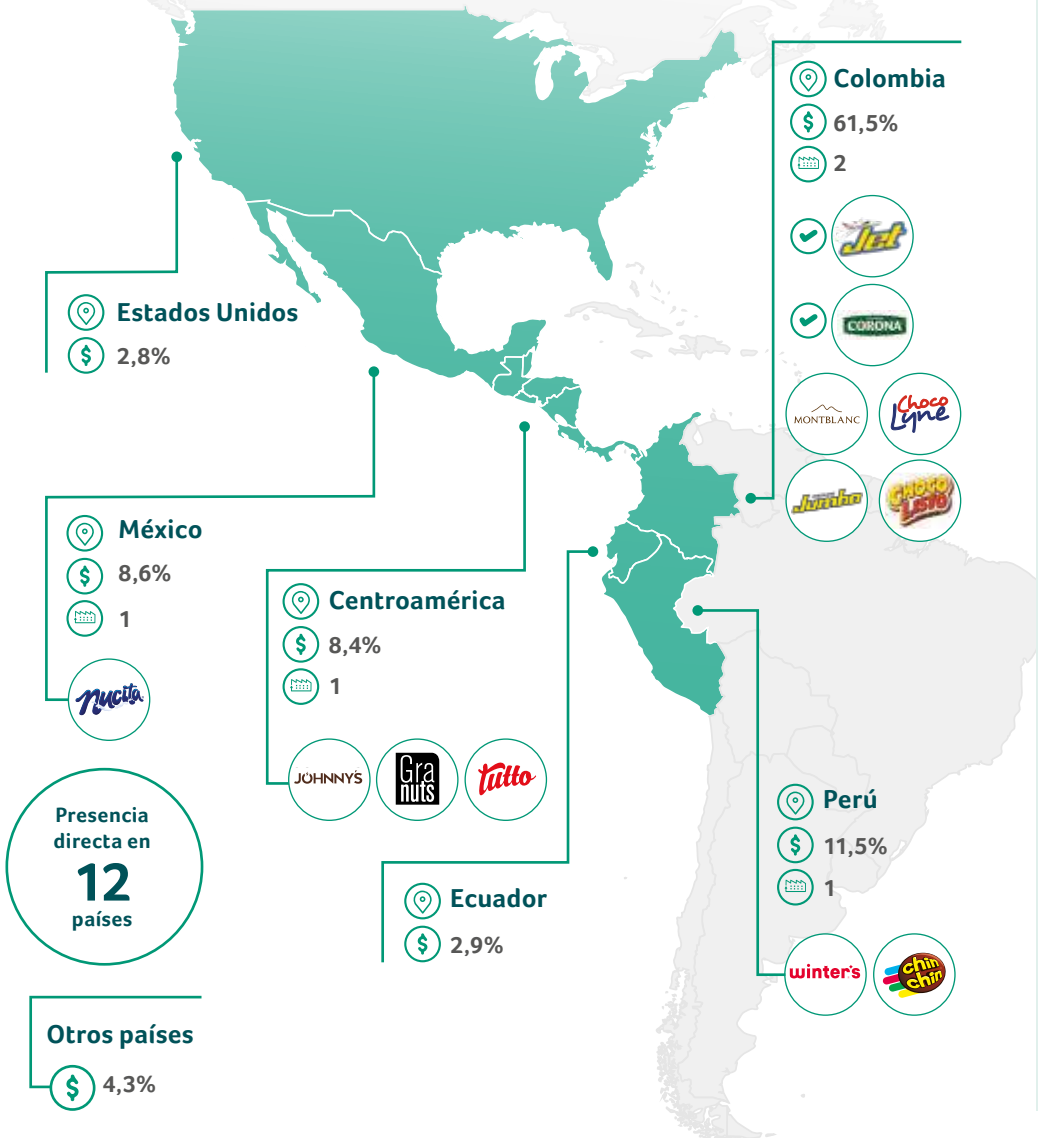
Presencia de nuestras principales marcas

% de las ventas del negocio

Número de plantas de producción

Marcas con ventas > USD 50 millones

[GRI102-2]



Perspectivas 2019

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

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

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

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

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

TRESMONTES LUCCHETTI

Justo García Gamboa

Presidente

En Grupo Nutresa desde 2013

56 años

Aspectos relevantes 2018

Chile

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

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

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

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

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

México

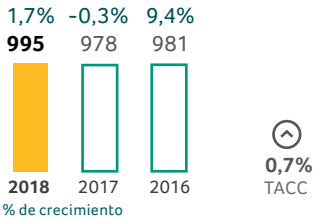
Avanzamos en el mercado de bebidas instantáneas con Zuko e innovamos en la categoría lanzando la marca Livean con una nueva propuesta de valor.

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

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

Ventas Miles de millones de COP

Ventas Totales



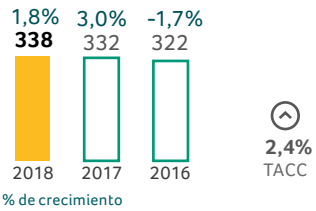
Tresmontes Lucchetti representa

11,0%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Internacionales

Millones de USD

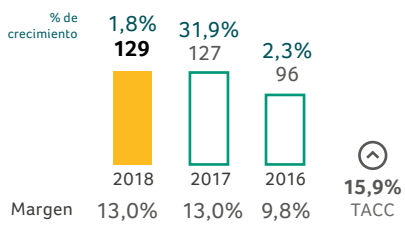


Ventas internacionales representa

100%

del total de las ventas del Negocio

Ebitda Miles de millones de COP



Tresmontes Lucchetti representa

11,5%

del ebitda de Grupo Nutresa

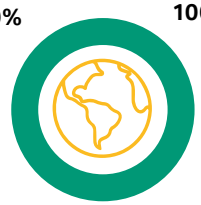
Producto innovador

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

Empleados

Nacional **0%**

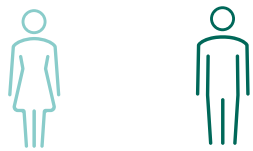
Internacional* **100%**



4.643

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres **32,9%**

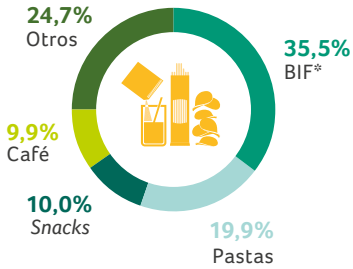
Hombres **67,1%**

(Directos y aprendices)

*Incluye colaboradores de México y Chile

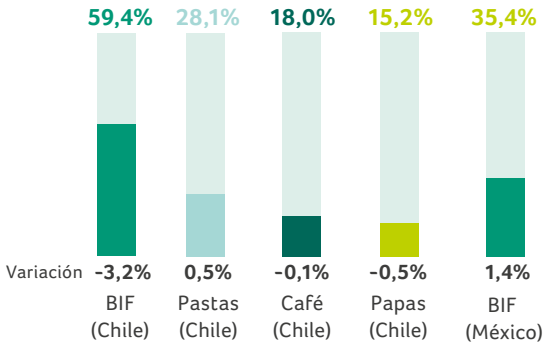
Principales categorías

(% de las ventas totales)

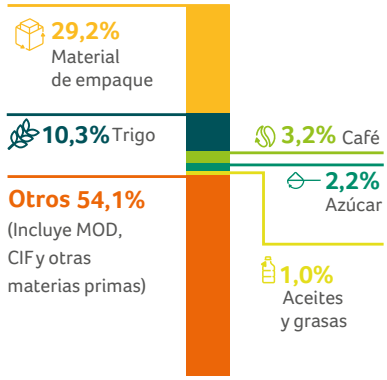


* Bebidas Instantáneas Frías

Participación de mercado

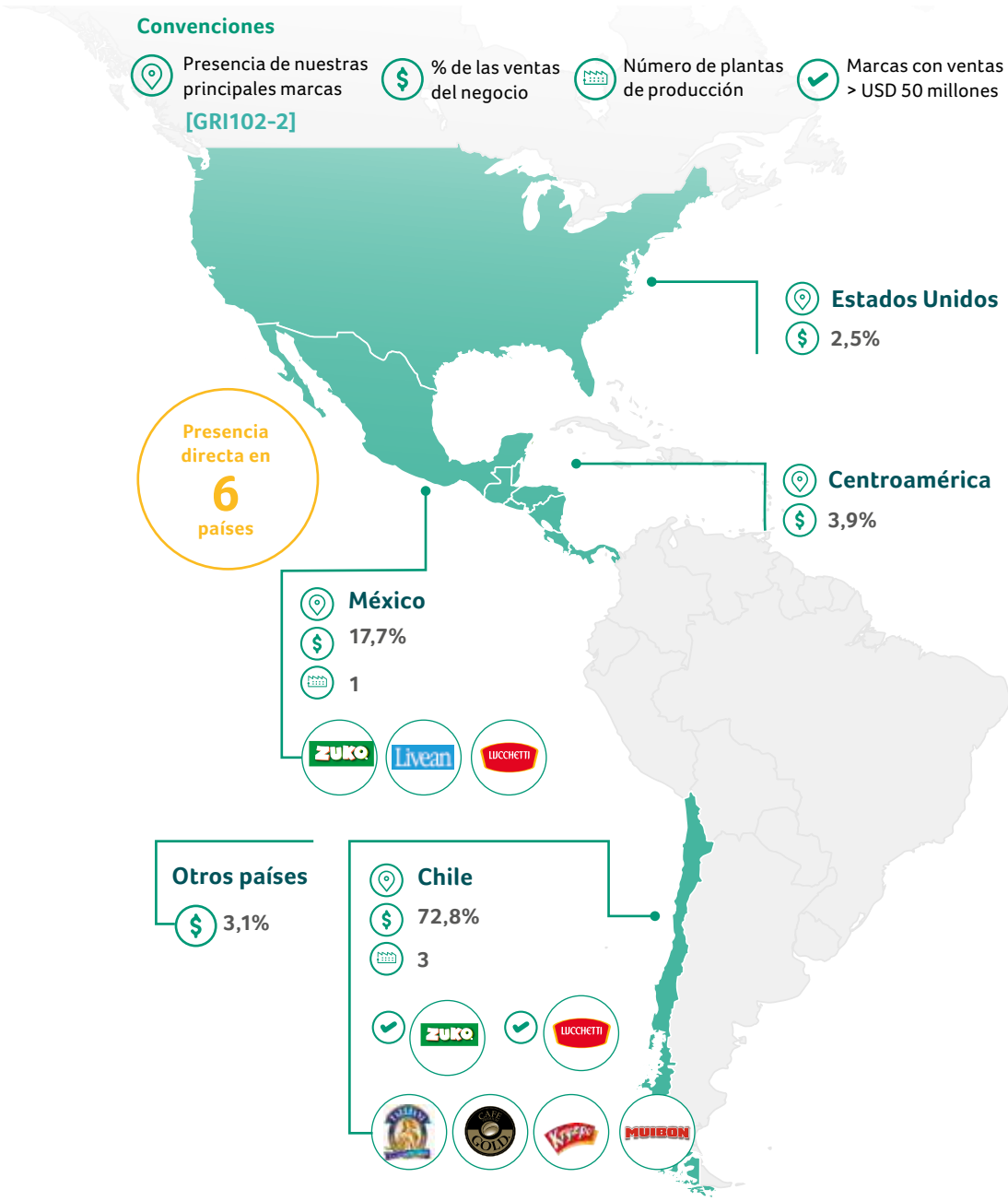


Materias primas y otros



Convenciones

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



Perspectivas 2019

Chile

- **Ingresar** a una nueva categoría del Grupo.
- **Avanzar** con nuevas propuestas en Muibon para consolidar nuestra participación en la categoría de golosinas de chocolate.
- **Impulsar** planes integrales en la categoría de bebidas instantáneas para fomentar el crecimiento de la participación de mercado, enfocados en la renovación de propuestas de valor en el portafolio.
- **Focalizar** el desarrollo en categorías de café y *snacks* para acelerar el desempeño en estas.
- **Consolidar** la estrategia de distribución especializada en los distintos canales atendidos.
- **Desarrollar** planes de productividad en todas las variables de costo y gasto, y avanzar en el Modelo de Gestión de Marcas y Redes.

México

- **Seguir** impulsando la categoría de bebidas instantáneas con Zuko y Livean a través de un plan que refuerce la cercanía y el protagonismo con los consumidores.
- **Implementar** el proyecto de integración de sistemas transaccionales y de gestión.

CAFÉS nutresa

Miguel Moreno Múnera

Presidente

En Grupo Nutresa desde 2003

41 años

Aspectos relevantes 2018

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

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

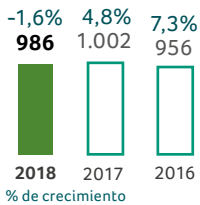
Presentamos un crecimiento positivo en ventas en el canal alternativo, tanto en máquinas *vending* como en ventas por catálogo.

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

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

Ventas Miles de millones de COP

Ventas Totales



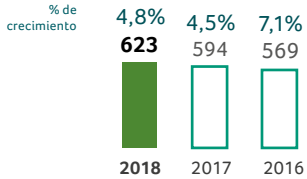
1,5% TACC

Cafés representa

10,9%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia



	2018	2017	2016
Precio	2,3%	0,7%	4,8%
Volumen	2,4%	3,8%	2,2%

4,6% TACC

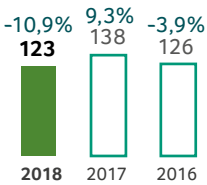
Ventas Colombia representan

63,2%

del total de las ventas del Negocio

Ventas Internacionales

Millones de USD



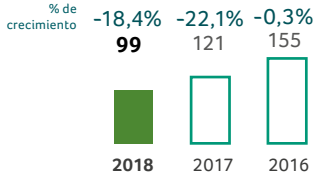
-1,3% TACC

Ventas internacionales representan

36,8%

del total de las ventas del Negocio

Ebitda Miles de millones de COP



	2018	2017	2016
Margen	10,0%	12,1%	16,2%

-20,3% TACC

Cafés representa

8,7%

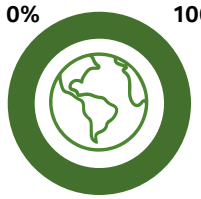
del ebitda de Grupo Nutresa

Producto innovador

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

Empleados

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



1.885

TOTAL

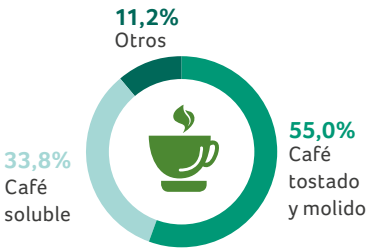
(Directos, indirectos y aprendices)

Mujeres **17,6%** Hombres **82,4%**

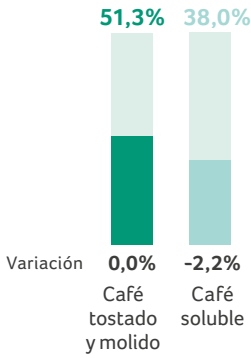
(Directos y aprendices)

Principales categorías

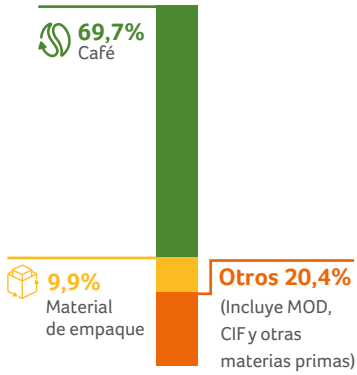
(% de las ventas totales)



Participación de mercado en Colombia

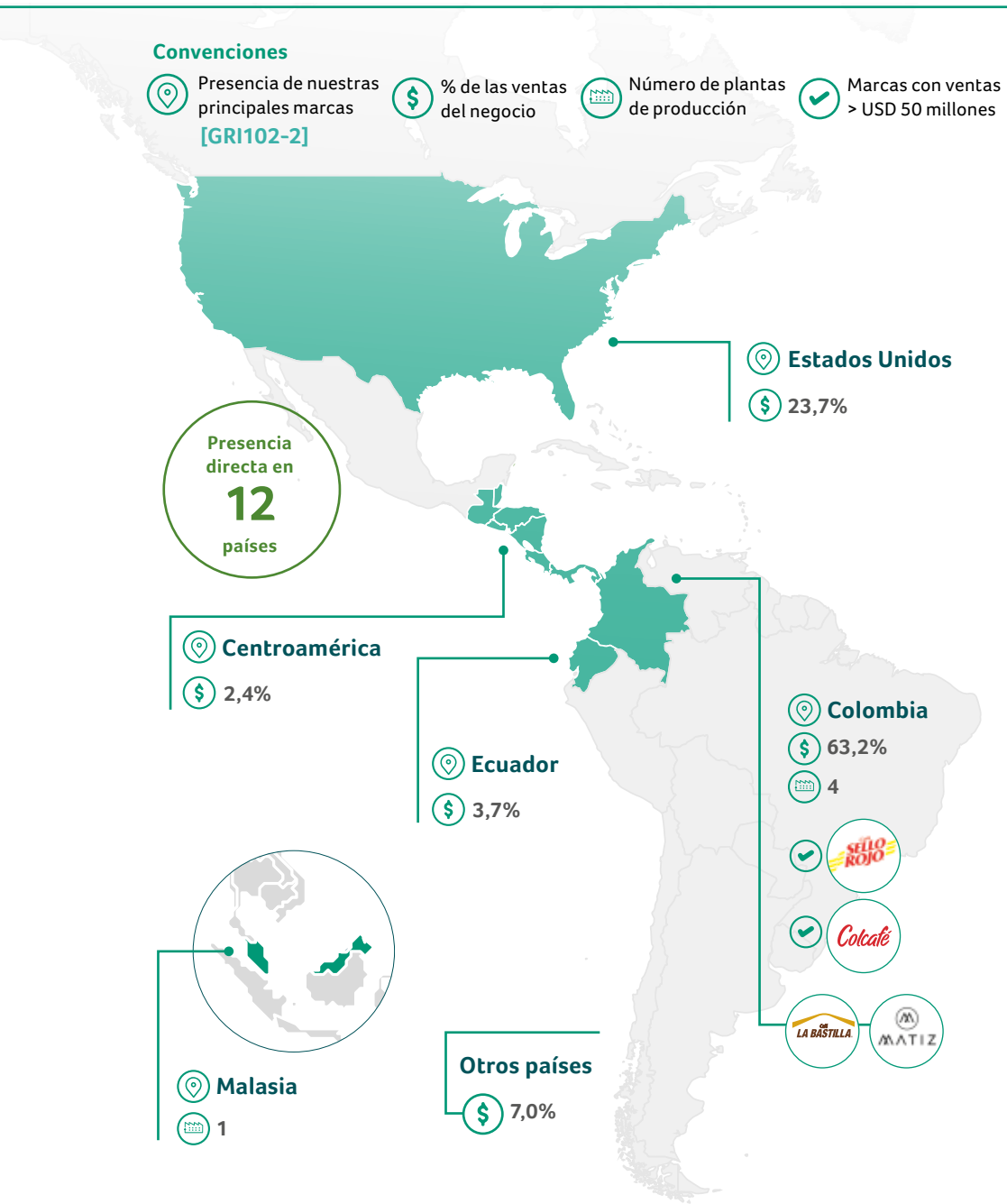


Materias primas y otros



Convenciones

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



Perspectivas 2019

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

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

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

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

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

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

ALIMENTOS AL CONSUMIDOR

Juan Chusán Andrade

Presidente

En Grupo Nutresa desde 2013

54 años

Aspectos relevantes 2018

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

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

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

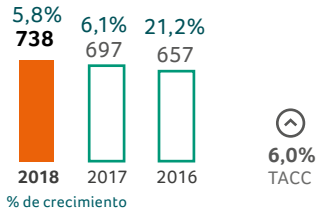
Lanzamos la estrategia Menú Junior, de las heladerías Pops, para consolidar las transacciones y los proyectos de productividad en el área de Operaciones y Logística.

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

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

Ventas Miles de millones de COP

Ventas Totales

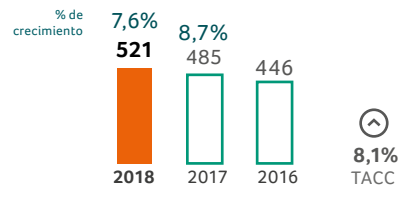


Alimentos al Consumidor representa

8,2%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia



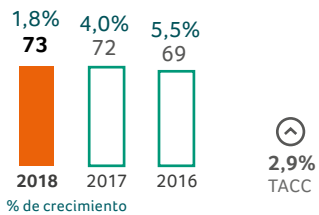
Ventas Colombia representan

70,7%

del total de las ventas del Negocio

Ventas Internacionales

Millones de USD

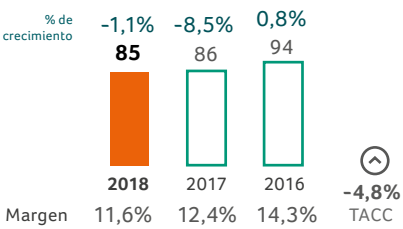


Ventas internacionales representan

29,3%

del total de las ventas del Negocio

Ebitda Miles de millones de COP



Alimentos al Consumidor representa

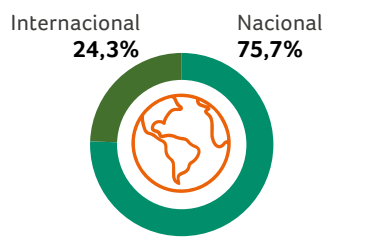
7,6%

del ebitda de Grupo Nutresa

Producto innovador

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

Empleados



7.341

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)

Mujeres **58,3%** Hombres **41,7%**

(Directos y aprendices)

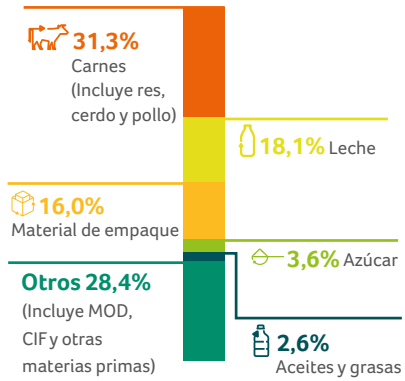
Participación de mercado en Colombia

#1

En hamburguesas y parrilla en Colombia

En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

Materias primas y otros



Perspectivas 2019

Continuar avanzando con la estrategia de aperturas y remodelación de restaurantes El Corral.

Fortalecer la expansión internacional de nuestras heladerías Bon en el Caribe y mantener el crecimiento de transacciones en República Dominicana.

Afianzar el modelo operativo de nuestras heladerías Pops.

Desarrollar plataformas digitales que nos permitan tener un mayor acercamiento al consumidor.

HELADOS nutresa

Mario Alberto Niño Torres

Presidente

En Grupo Nutresa desde 2006

52 años

Aspectos relevantes 2018

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

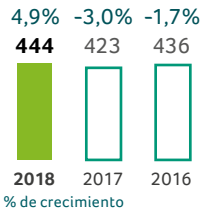
Ejecutamos proyectos de mejoramiento de la productividad en todos los niveles del Negocio, reflejado en una mejora significativa en la rentabilidad del año comparada con la del anterior.

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

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

Ventas Miles de millones de COP

Ventas Totales

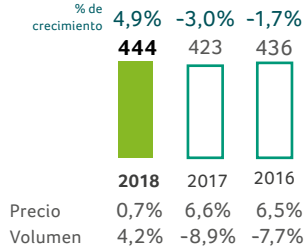


Helados representa

4,9%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia

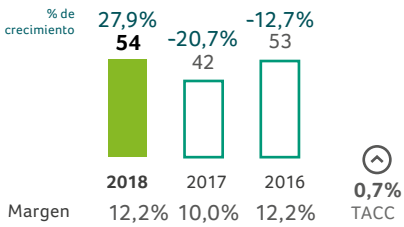


Ventas Colombia representan

100%

del total de las ventas del Negocio

Ebitda Miles de millones de COP



Helados representa

4,8%

del ebitda de Grupo Nutresa

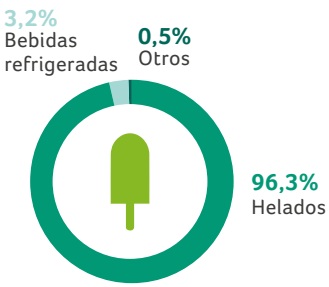
Producto innovador

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

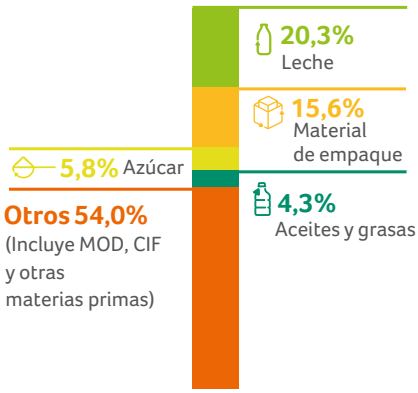
Empleados

Principales categorías

(% de las ventas totales)



Materias primas y otros



Convenciones

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

Perspectivas 2019

Actualizar el modelo de llegada al mercado para canales alternativos.

Afianzar los proyectos de productividad, con estructuras adecuadas que impulsen la rentabilidad en el negocio.

Acercar la marca Crem Helado a nuestros consumidores y clientes a través de la renovación integral en concepto e imagen.

Continuar el proceso de consolidación de nuestro Modelo Cultural Meals.

Consolidar nuestros modelos de gestión de calidad y ambiental, garantizando las mejores prácticas de la industria.

PASTAS nutresa

Fabián Andrés Restrepo Zambrano

Presidente

En Grupo Nutresa desde 1996

44 años

Aspectos relevantes 2018

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

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

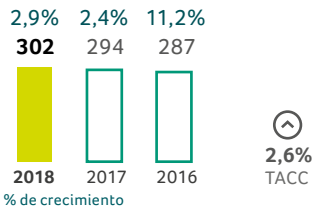
Mantuvimos la participación de mercado en valor y volumen, apalancada en la diferenciación y la innovación con tres marcas con roles especializados en su segmentos.

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

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

Ventas Miles de millones de COP

Ventas Totales



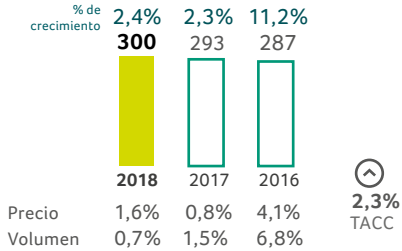
% de crecimiento

Pastas representa

3,4%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia

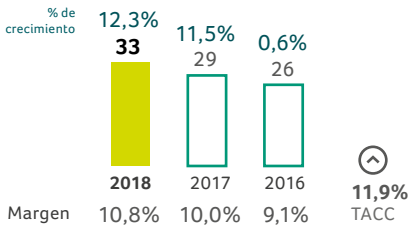


Ventas Colombia representan

99,2%

del total de las ventas del Negocio

Ebitda Miles de millones de COP



Pastas representa

2,9%

del ebitda de Grupo Nutresa

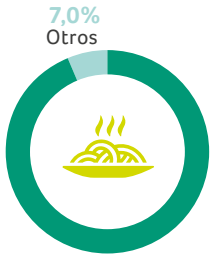
Empleados

Producto innovador

Salsas de tomate saborizadas: Ranchero, Italiana con Finas Hierbas y Vegetales Frescos del Huerto. Salsas listas de tomate, naturales y con ingredientes frescos, para acompañar las pastas Doria, enriquecer el sabor de las comidas y satisfacer las distintas necesidades de consumo.

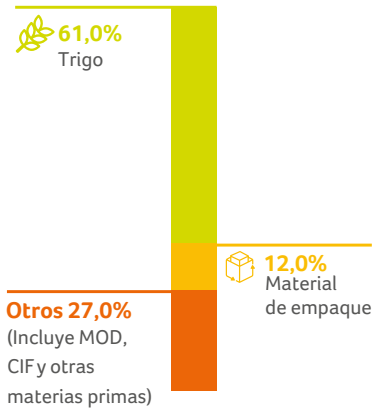
Principales categorías

(% de las ventas totales)



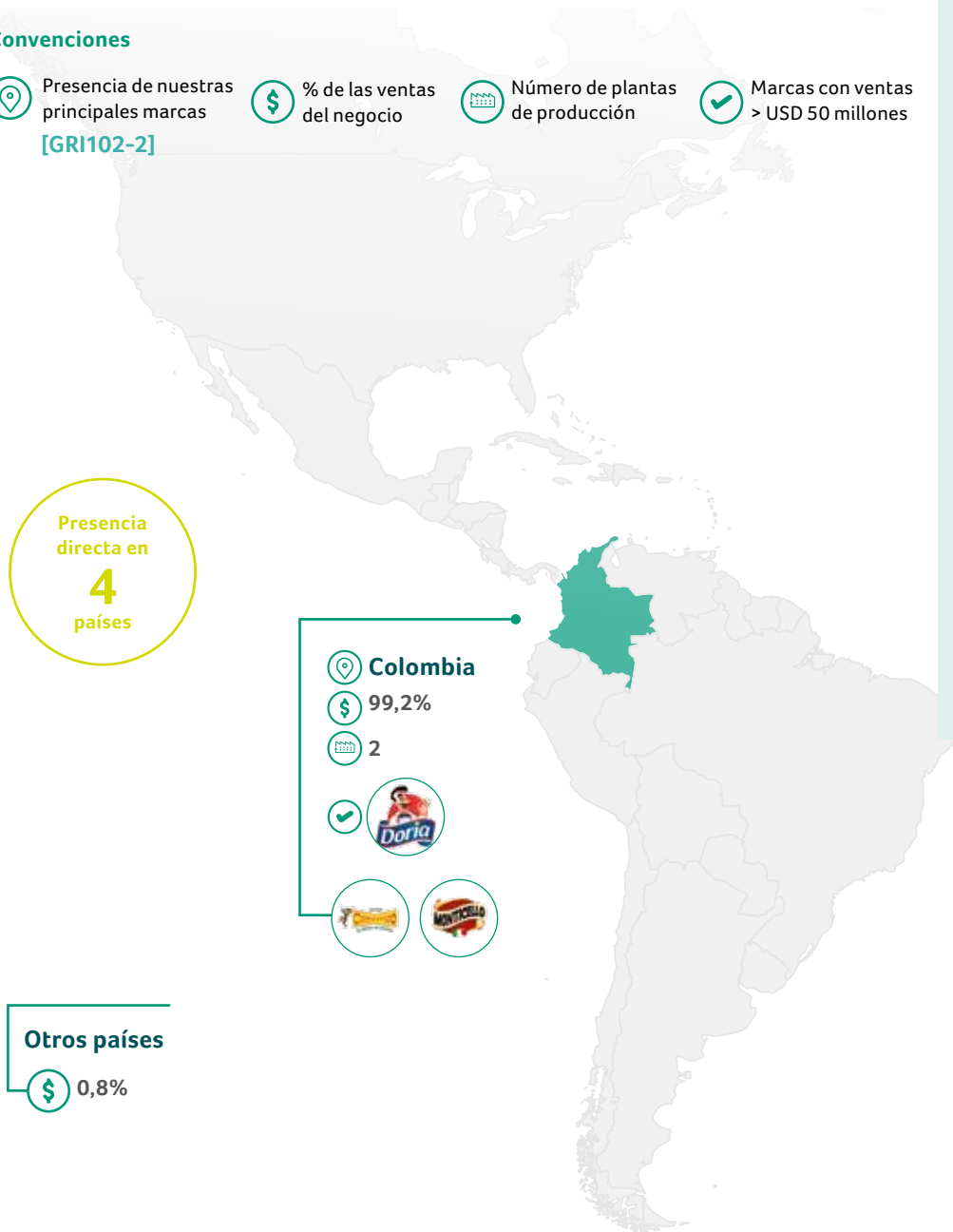
Participación de mercado en Colombia

Materias primas y otros



Convenciones

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



Perspectivas 2019

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

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

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

Potencializar la innovación como motor estratégico.

REDES COMERCIALES SECAS

Juan Fernando Castañeda Prada

Vicepresidente Mercadeo y Ventas

En Grupo Nutresa desde 2011

51 años

Aspectos relevantes 2018

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

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

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

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

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

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

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

Nivel de satisfacción de clientes

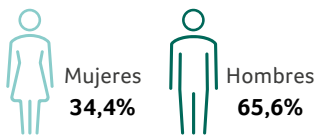
Nivel de lealtad de clientes

Empleados*

6.560

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



(Directos y aprendices)

*Colaboradores de Comercial Nutresa, La Recetta y Novaventa.

Perspectivas 2019

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

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

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

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

SERVICIOS NUTRESA

Sol Beatriz Arango Mesa

Presidenta

En Grupo Nutresa desde 1992

57 años

Aspectos relevantes 2018

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

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

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

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

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

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

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

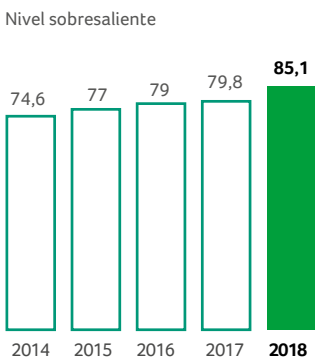
Tipología de servicios

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

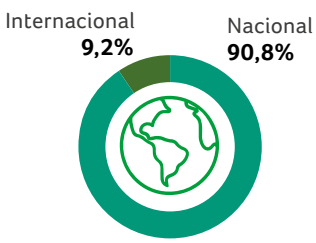
Servicios corporativos
- Innovación, Inteligencia de Mercados, Medios y Sostenibilidad

Apoyos transversales
- Fundación Nutresa, Vidarium y Gestión Cargo

Evolución de la medición de satisfacción de clientes



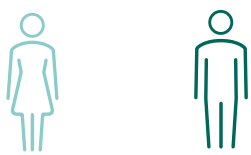
Empleados



913

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres **49,7%** Hombres **50,3%**

(Directos y aprendices)

Perspectivas 2019

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

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

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

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

Lo que comenzó como una idea de **SIBERIA ELENA** y **CAROLINA ORDUZ ROMERO** y su sobrina, **ANDREA BOLÍVAR ORDUZ**, se convirtió en una empresa visionaria que gracias a la Spirulina ganó visibilidad en el mercado de alimentos saludables con su marca Naturela. Hoy después de 16 años y gracias a su capacidad de innovar y su visión de bienestar por medio de la alimentación son parte de Grupo Nutresa.

Emprender con nuevos ingredientes

Las hermanas Siberia Elena y Carolina Orduz Romero y su sobrina, Andrea Bolívar Orduz, desarrollaron Naturela una empresa con un portafolio de 19 productos entre los que se destacan la Spirulina en polvo y una línea de snacks saludables. La Spirulina es un superalimento descubierto en África que contiene proteínas, minerales, calcio, magnesio, complejo b, entre otros componentes.

Su idea de generar bienestar a partir de la alimentación fue tomando forma gracias a la experimentación y el trabajo decidido. En 2017 su esfuerzo por llegar con su productos a más personas se vio materializado en un nuevo gran paso: hacer parte de Grupo Nutresa, aprovechando sus canales de distribución y aprendiendo de su capacidad de innovar. Naturela se escribe con N de nutrición y de Nutresa y eso para ellas no es una casualidad.

“Grupo Nutresa está alineado con nuestra filosofía, valores y razón de ser, ambos buscamos generar bienestar por medio de la alimentación”.

Carolina Orduz, fundadora Naturela.

Por medio de la inversión en empresas como Naturela, Grupo Nutresa quiere impulsar emprendimientos y productos con un propósito diferenciado que aporten a la nutrición y al bienestar de los consumidores.

Nuevas tiendas de experiencia Matiz en Colombia.

CRECIMIENTO RENTABLE EN LOS MERCADOS Y **MARCAS CONFIABLES** CON EXCELENTE RELACIÓN PRECIO-VALOR

Desarrollar rentablemente los mercados estratégicos con marcas, redes de distribución y talento humano, entregando propuestas de valor con experiencias memorables y diferenciadas a consumidores, compradores y clientes, para responder a sus necesidades y motivaciones.

El Modelo de Gestión de Marcas y Redes de Grupo Nutresa alinea internamente y da la visión para gestionar un amplio portafolio de marcas y productos en diferentes geografías que fomentan la calidad de vida y el bienestar de las personas.

Promover una Organización centrada en el mercado basado en el conocimiento transversal, el desarrollo y el fortalecimiento de capacidades organizacionales que promuevan los modelos y prácticas en la región.

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Fortalecer las propuestas de valor de las marcas.	• **Profundización** en la alineación de las marcas con la segmentación del consumidor de Grupo Nutresa y el fortalecimiento de sus posicionamientos a partir del desarrollo de innovación y comunicación de sus elementos diferenciados. • **Fortalecimiento** de la propuesta de valor de las marcas en diferentes segmentos y su extensión a otras categorías y geografías. Festival y Tosh en helados, Pietrán con proteína vegetal, Granuts en Brasil, Cordillera en EE. UU., México y Ecuador, y Culture Blends en Filipinas. • **Avance** en la creación de tiendas de experiencia con productos altamente diferenciados con la marca Evok.
Gestionar el portafolio de marcas y productos acorde con las necesidades del mercado.	• **Innovación** alrededor del bienestar, la nutrición y la salud en diferentes marcas como Bénet, Tosh Snacks, Café Sello Rojo Vive y Pietrán Veggie. • **Desarrollo** de portafolios bajo conceptos relevantes en sostenibilidad y nutrición como *clean label*, Non-GMO, orgánico, *fairtrade* e ingredientes naturales.
Fortalecer las redes comerciales y generar lealtad de clientes.	• **Incorporación** de avances tecnológicos y transformación de procesos, así como fortalecimiento de las capacidades de gestión de experiencia de cliente para asegurar su lealtad. • **Focalización** de la gestión de redes en la generación de eficiencias a partir de los fundamentales de ventas. • **Ampliación** de las capacidades de gestión y portafolio de canales alternativos para entregar mayor valor a consumidores y compradores.
Fortalecer el modelo de internacionalización.	• **Aplicación** del modelo de gestión de marcas en las diferentes geografías para su transversalización y gestión de innovaciones. • **Desarrollo** y profundización de las capacidades de distribución propias en CAM y EE. UU. • **Segmentación** de cliente en los negocios industriales que permite darle foco desde las redes comerciales actuales a negocios valorizados y sostenibles en el tiempo.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES [GRI 103-1]

Las disputas comerciales y la inestabilidad política y económica en los países de la región, acompañadas de reformas tributarias que impactan la dinámica del consumo son elementos de riesgo a considerar en la estrategia de los negocios. Frente a lo anterior, la diversificación del portafolio y el ajuste de las propuestas de valor en cuanto a precios y presencia en los canales, son una oportunidad constante para mantener el liderazgo en los mercados.

La permanente expansión y el fortalecimiento del *retail*, incluyendo la llegada de jugadores que brindan nuevos modelos de negocio y experiencias en la compra y el consumo generan riesgos para la Organización. Para esto se continúa trabajando en un portafolio segmentado y diferenciado basado en innovación valorizada y generación de nuevos momentos de consumo en el hogar y fuera de él.

Resultado del constante cambio en los hábitos de consumo y compra de los consumidores, surgen más actores en las categorías en las que participa Grupo Nutresa, lo que supone para las marcas una vigilancia competitiva constante para fortalecer sus propuestas de valor para acercarse al consumidor.

Finalmente, las tendencias de consumo consciente en sostenibilidad toman cada vez mayor relevancia en las nuevas generaciones, convirtiéndose en oportunidades para las marcas de fortalecer sus propuestas hacia el desarrollo de productos que estén más en sintonía con estas.

Grupo Nutresa desarrollará capacidades para leer más asertivamente **las tendencias y capitalizar sus oportunidades.**

PERSPECTIVAS

Bajo la cultura de una Organización centrada en el mercado, Grupo Nutresa intensificará su trabajo en propuestas de valor que se adecúen a las necesidades de consumidores, compradores y clientes a partir de su conocimiento para generar experiencias diferenciadas y relaciones sostenibles. La transversalización de las marcas entre categorías y geografías será un elemento de potencialización de las mismas para generar una mayor conexión con sus consumidores.

Se continuará buscando capitalizar con mayor contundencia la tendencia de bienestar, en el mejoramiento de los perfiles nutricionales con nuevos ingredientes saludables y los llamados superalimentos, al igual que la profundización de portafolios que respondan a conveniencia y canales que permitan una mayor cercanía con el mercado.

Se seguirán explorando y desarrollando nuevos canales y modelos de negocio para impulsar la presencia de las marcas en línea con la transformación del consumidor que también busca conveniencia a través de las tecnologías y el consumo fuera del hogar.

Por último, se desarrollarán capacidades para leer más asertivamente las tendencias y capitalizar sus oportunidades en el desarrollo de soluciones para consumidores, compradores y clientes. Para ello es fundamental aprovechar la información existente para generar análisis de *big data* y analítica.

Colaborador del Negocio Galletas en línea de producción de Medellín, Colombia.

Restaurante Leños & Carbón en Cali, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

- Lanzamiento al mercado de **las Veggie Burger & Veggie Bites Pietrán del Negocio Cárnicos.** Esta es una nueva opción de proteína vegetal que fortalece su propuesta de valor, incluyendo en su portafolio una opción de alimentación para vegetarianos y ampliando la base de consumidores de la marca. En 2018 se alcanzaron ventas superiores a COP 1.000 millones.

- El Negocio Helados lanzó tres productos enfocados a diferentes targets como respuesta al reto generado por la Copa Mundial de Fútbol de tener productos específicos para esta temporada y que se transformaran en momentos de consumo. Estos generaron ventas adicionales por COP 7.000 millones.

- La Chocotera Corona salió **al mercado como parte de la estrategia para facilitar la preparación** al consumidor del chocolate de mesa y generar nuevos momentos de consumo. Este producto fue resultado de un ejercicio de cocreación con Haceb y es un nuevo electrodoméstico con la capacidad de sustituir el método tradicional de preparación. Al cierre del año se vendieron cerca de 80.000 Chocoteras.

- El Negocio Tresmontes Lucchetti ingresó en 2018 a la categoría de Chocolates en Chile a través de la marca Muibon. Este producto es producido por el Negocio Chocolates, lo que refleja las sinergias dentro de la Organización. Se alcanzaron ventas en el primer año de USD 4 millones.

- **Pozuelo recibió el reconocimiento** como proveedor de Excelencia de Walmart Centroamérica por su impecable gestión en servicio, apoyo al canal y calidad de los productos.

Centro de experiencia Novaventa para Mamás empresarias en Medellín, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

- Lanzamiento al mercado de **Sello Rojo Vive por parte del Negocio Cafés.** Este es el primer café funcional del mercado con beneficios científicamente comprobados para ayudar a prevenir el riesgo de enfermedades cardiovasculares. Desde su lanzamiento han alcanzado ventas por más de COP 1.000 millones.

- El Negocio Galletas recibió **reconocimiento** por parte de la Secretaría de Educación de Medellín a Mundo Noel con motivo de la conmemoración de sus primeros 10 años. Se destacó la labor que durante una década ha realizado Mundo Noel con más de 490.000 visitas de niños de las instituciones educativas de Medellín y su área metropolitana.

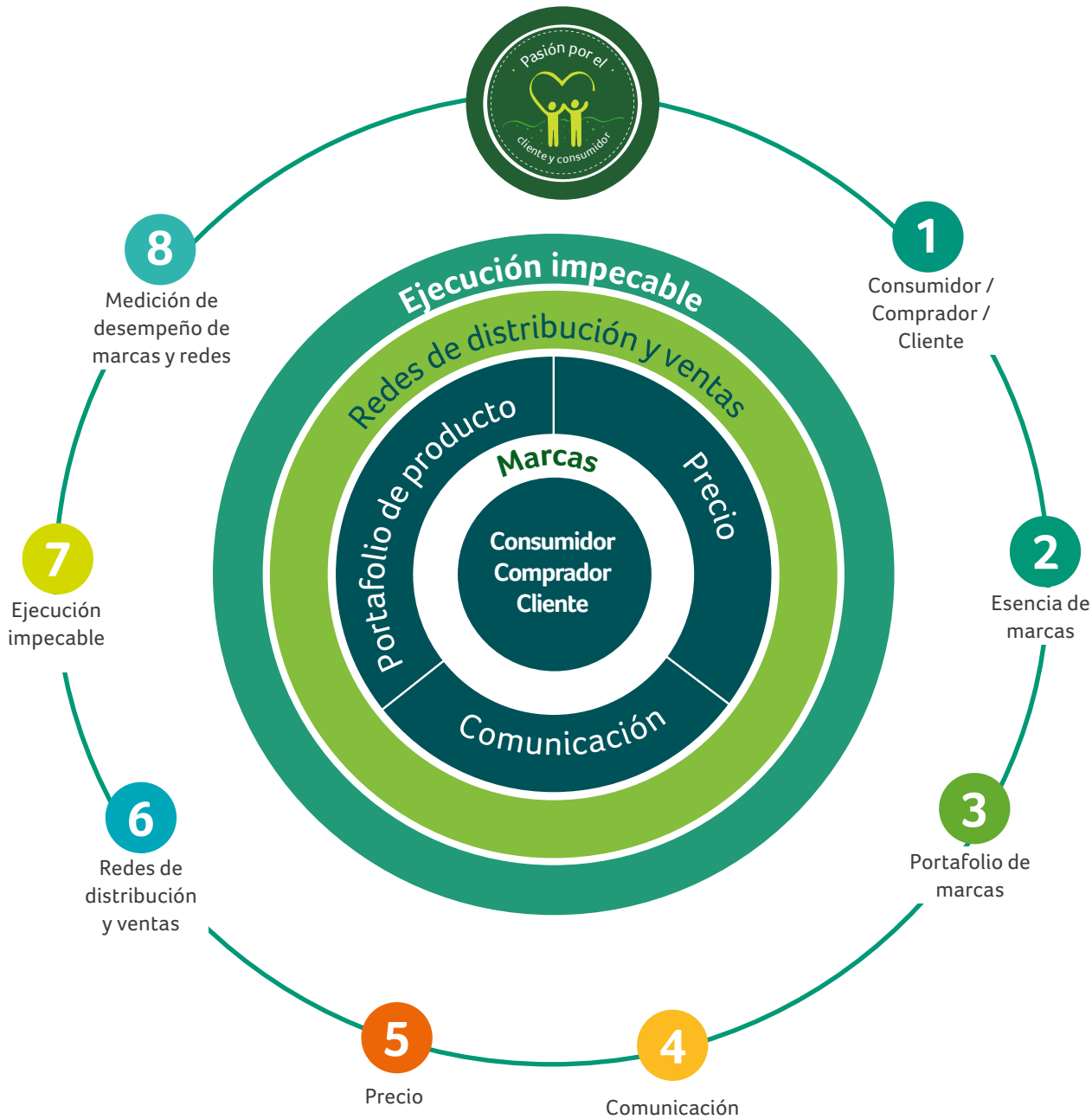
- Lanzamiento multicategoría de Albóndigas **Zenú por parte del Negocio Cárnicos.** Esta es una solución de proteína para el almuerzo, en presentaciones prácticas y listas para consumir, con ventas por COP 8.258 millones. Así se aporta al crecimiento de los segmentos de carnes procesadas refrigeradas y platos listos en larga vida.

- Lanzamiento de Cordillera en **EE. UU., México y Ecuador del Negocio Chocolates.** Se alcanzaron ventas por USD 8 millones y se habilitó una propuesta de valor global apalancados en capacidades transversales y en el Modelo de Gestión de Marcas y Redes de Grupo Nutresa.

PROGRESO 2018

[GRI 103-3]

Modelo de Gestión de Marcas y Redes de Grupo Nutresa



Colaboradores del Negocio Helados en Bogotá, Colombia.

El Modelo de Gestión de Marcas y Redes continúa desarrollando las capacidades clave para la definición de la estrategia comercial de Grupo Nutresa y tiene como centro a consumidores, compradores y clientes, los cuales son acompañados en su evolución.

Durante 2018 se avanzó en garantizar la alineación estratégica y el ritmo organizacional para responder de manera adecuada a las exigencias del entorno, continuar con el fortalecimiento del talento y aprovechar el conocimiento y las capacidades transversales bajo el enfoque de una "Organización Centrada en el Mercado". Esto estuvo apalancado en reconocer el talento Pasión por el Cliente, el Consumidor y el Comprador como elemento diferenciador de la cultura.

Los equipos comerciales continuaron realizando estrategias e iniciativas encaminadas hacia la alineación de las marcas con la segmentación del consumidor y fortalecieron sus posicionamientos a partir del desarrollo de innovación y comunicación de marca diferenciada.

En este sentido se destacan Granuts/La Especial, Corral, Tosh, Pietrán, Corona, Cremhelado, Festival, Doria, Monticello y Sello Rojo.

Por otro lado, se han realizado acciones para dinamizar los volúmenes de venta y defender el liderazgo, garantizando su diferenciación. En este sentido los estudios de salud de marca continúan arrojando oportunidades en la alineación entre los atributos de posicionamiento con sus roles y segmentación definida.

Dada la configuración actual de un comprador más racional en búsqueda de una mejor relación costo-beneficio y conveniencia en sus consumos, Grupo Nutresa ha venido construyendo un conocimiento profundo en *shopper marketing* y su aplicación ha apuntado al fortalecimiento y la evolución de las capacidades estratégicas de la Organización.

La generación de experiencias y un servicio diferenciado como prioridad estratégica han incorporado avances tecnológicos, transformando procesos con resultados destacados en la Encuesta de Satisfacción y Lealtad de los clientes realizada por Ipsos.

Las propuestas de valor definidas están permitiendo focalizar y priorizar la inversión en los clientes de acuerdo con sus motivadores, fortaleciendo la relación gana-gana con reducción del costo de atención al canal. Se ha avanzado en la construcción y la implementación de las propuestas de valor en el resto de geografías, especialmente Centroamérica y México, para articular en ellos las ventajas del modelo segmentado a la par que se desarrollan las capacidades de atención y diferenciación.

Restaurante de Hamburguesas El Corral, Colombia.

En línea con el trabajo por la sostenibilidad de sus clientes, Grupo Nutresa en Colombia acompañó a 3.000 clientes del canal tradicional entre 2017 y 2018 en su desarrollo y transformación de su operación y punto de venta, generando en ellos crecimientos de doble dígito en su negocio total y en el portafolio de la Compañía. Acciones similares se implementaron en Panamá y Costa Rica con más de 1.300 clientes.

Novaventa, la red de venta por catálogo y máquinas *vending* en Colombia, continuó ampliando sus capacidades de gestión y portafolio para entregar a los consumidores una mejor ecuación de valor. Las capacidades y los procesos internos se adecuaron en función de esto y se incorporaron tecnologías especializadas para este canal. La red cubre hoy el 87% del territorio colombiano. Asimismo, se sigue innovando en poder entregarle a las consultoras una propuesta de valor más cercana y ayudarles en el desarrollo constante de su negocio con el catálogo.

Tanto en Colombia como internacionalmente, las redes de atención a industrias e instituciones siguen fortaleciéndose con una propuesta de valor basada en portafolio especializado y adaptado a la necesidad del cliente, así como asistencia técnica dentro de un modelo de servicio y eficiencia operacional.

Finalmente, el impacto del uso de las nuevas tecnologías digitales en la vida de los consumidores, compradores y clientes se intensifica. En este sentido Grupo Nutresa viene haciendo una mejor presencia en el mundo digital con sus marcas en diferentes espacios virtuales, mejorando la usabilidad del sitio web e incrementando sus ventas a través de las plataformas digitales de clientes. Por su parte, desde el Negocio Alimentos al Consumidor se han creado plataformas como Pre-order y Kioskos para El Corral y nuevas tecnologías de información, formas de pedido y formas de pago.

Modelo de internacionalización

La expansión internacional es el pilar de diversificación más relevante de Grupo Nutresa; a cierre de 2018, las ventas internacionales se hicieron en 74 países y representaron un 36,4% del total. Asimismo, se mantuvo la atención con redes propias en 14 países, donde se ha venido aprovechando el conocimiento transversal para su desarrollo.

La implementación del Modelo de Gestión de Marcas y Redes como herramienta en la expansión internacional ha sido un factor relevante para el desarrollo, el fortalecimiento y la creciente generación de valor de Grupo Nutresa en la región, especialmente en la transversalización y la unificación de conceptos de marca que actúan de acuerdo con su afinidad local y al segmento definido. Un ejemplo de lo anterior fue la marca Cordillera, desarrollada integralmente bajo este modelo como una propuesta de valor para el segmento Industrial (B2B) en toda la región estratégica.

A nivel de los canales de distribución se presentó una evolución del relacionamiento con el *retail* a través de nuevos modelos de colaboración que permitieron generar valor de doble vía. También se profundizó en la distribución directa en el canal tradicional en Centroamérica y se evolucionó el modelo de distribución tercerizada al modelo DSD (*Direct Sales and Distribution*) en el noreste de Estados Unidos.

Gestión de volatilidad de materias primas

Para la Organización es fundamental la gestión eficiente de las materias primas porque son un factor determinante en los costos de operación y la competitividad. Durante 2018 el comportamiento de estos fue mixto con tendencia a la baja. Para administrar el riesgo de esta volatilidad, Grupo Nutresa cuenta con políticas de cobertura con niveles de riesgo definidos, un equipo especializado en la negociación de insumos y una búsqueda permanente, a nivel global, de esquemas para un abastecimiento más eficiente.

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

(millones de COP)	2015	2016	2017	2018
Ingresos por ventas netas	7.945.417	8.676.640	8.695.604	**9.016.066**
Ingresos por inversiones financieras	56.844	61.527	68.327	**74.308**
Ingresos por ventas de propiedad, planta y equipo	8.339	917	17.804	**28.640**
Valor económico directo generado	8.010.600	8.739.084	8.781.735	**9.119.014**
Gastos de funcionamiento	5.640.140	6.106.637	5.942.715	**6.342.582**
Salarios	768.070	820.042	867.952	**940.571**
Prestaciones	413.037	431.774	482.283	**452.376**
Dividendos a los accionistas	212.588	229.582	245.706	**260.614**
Pagos de intereses a los proveedores de crédito	180.660	250.289	259.085	**198.915**
Pagos al Gobierno	290.548	255.842	221.880	**282.857**
Inversiones comunitarias	46.651	55.273	62.367	**70.420**
Beneficios	88.797	98.387	102.767	**105.436**
Valor económico directo distribuido	7.640.490	8.247.826	8.184.755	**8.653.771**
Valor económico retenido	370.110	491.258	596.980	**465.243**

Colaborador del Negocio Galletas en su centro de distribución en Medellín, Colombia.

INNOVACIÓN **EFECTIVA**

La innovación para Grupo Nutresa es una palanca estratégica que se convierte en motor de crecimiento y competitividad para el logro de los resultados en la región estratégica y los mercados donde tiene presencia.

Parte del conocimiento profundo de clientes y consumidores, y de la construcción de una visión de largo plazo resultado de ejercicios de prospectiva y que, combinada con una cultura habilitadora de procesos de esta naturaleza, se materializa en productos, servicios, procesos y nuevos modelos de negocio que agregan valor.

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Implementar la estrategia de innovación y estructuración del modelo de gobernabilidad.	• **Realización** del despliegue de la evolución del modelo Imagix en diez compañías en Colombia, EE. UU., Perú, Ecuador y Centroamérica. • **Actualización** de la matriz de innovación para los negocios que permitió obtener mayor claridad en el balance de portafolios de innovación.
Fortalecer los programas de innovación Éxitos Innovadores, Prácticas Ejemplares, Soluciones Innovadoras y Out of the Box.	• **Diseño** de un nuevo concepto para habilitar la innovación abierta en Grupo Nutresa, evolucionando el programa Soluciones Innovadoras a una versión que responda a la necesidad de abrir nuevas oportunidades de crecimiento. • **Desarrollo** de la tercera edición del programa Out Of the Box, con 45 propuestas presentadas, cinco desarrolladas y dos premiadas. • **Rediseño** del programa de promotores de innovación y formación de 136 promotores en el piloto con tres formaciones a promotores Pro, una a expertos y otra a promotores Máster. • **4.854** Éxitos Innovadores reconocidos en todas las geografías y negocios de Grupo Nutresa. • **Premiación** de tres Prácticas Ejemplares.
Construir el portafolio de proyectos de innovación de Grupo Nutresa.	• **Implementación** de una nueva plataforma tecnológica para el piloto del tablero de indicadores en el Negocio Chocolates. • **Configuración** de un portafolio de 16 proyectos de innovación desarrollados por equipos y bajo metodologías en retos estratégicos de los negocios para buscar nuevos modelos de negocio de alto impacto y para mercados nuevos o inexistentes.
Consolidar la cultura de gestión del conocimiento.	• **Desarrollo** de una estrategia de autogestión de las comunidades de sinergia. • **Diseño** de una estrategia que permita la gestión del conocimiento. Se pondrá en práctica en 2019.
Descubrir y avanzar en la identificación de las nuevas tecnologías digitales y su aporte a la innovación y la productividad.	• **Realización** de Talleres de Descubrir. • **Construcción** del ecosistema de innovación con el cual se explorarán estas tecnologías. • **Identificación** de más de 60 oportunidades de aplicación de nuevas tecnologías en los negocios.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

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

El motor de la innovación de Grupo Nutresa está en el capital humano y el mayor reto consiste en fortalecer su participación en la implementación del modelo Imagix, en la adopción de nuevas capacidades expertas que permitan mayor velocidad y diversidad de propuestas, y en lograr la evolución de los programas de innovación. En línea con lo anterior, se identificaron las principales brechas para potenciar las capacidades y llevar la innovación a otros ámbitos.

Para la Organización es prioritario alinearse con las dinámicas del entorno y entender la innovación más allá del producto, por eso desarrolla procesos de prospectiva, con revisiones periódicas para corregir el rumbo si es necesario, que le permitan actuar anticipadamente, mantener el liderazgo en el sector de alimentos y estar a la vanguardia.

> La innovación abierta cobra especial relevancia para atraer nuevas capacidades e incorporar las nuevas tecnologías.

Finalmente, se presenta una gran oportunidad para desarrollar intraemprendimientos, acercarse a *startups* y obtener un portafolio diverso de innovación –soportado en indicadores que permitan hacer gestión oportuna– y potenciar la generación de nuevos modelos de negocio en conjunto con otras empresas y actores del ecosistema. La innovación abierta cobra especial relevancia para atraer nuevas capacidades e incorporar las nuevas tecnologías dentro de la cadena de valor y generar mayor competitividad.

PERSPECTIVAS

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

La Organización continuará aunando esfuerzos para darle continuidad a la gestión integral de la innovación y del portafolio de proyectos a corto, mediano y largo plazo. Se hará mayor énfasis en la innovación social y ambiental y se replantearán los incentivos y los reconocimientos para colaboradores por innovación.

Es un gran desafío generar estrategias que permitan actuar frente a la evolución de las legislaciones en las regiones donde Grupo Nutresa opera, fortalecer el emprendimiento interno y conectarse con actores externos que permitan diseñar soluciones adecuadas. Se crearán capacidades expertas adicionales para el desarrollo y la incubación de proyectos disruptivos y de largo plazo y se tendrá un mejor entendimiento de los estilos de vida, las tendencias de consumo, las aspiraciones y las necesidades de clientes y consumidores para así generar nuevas propuestas de valor y modelos de negocio.

Se fortalecerá en los próximos años la puesta en marcha de una estrategia de aprovechamiento del ecosistema para traer nuevas capacidades, conocimiento, tecnologías y talento que permitan crear mayor competitividad a futuro y reinventar el negocio de acuerdo con las tendencias del mercado y las metas trazadas desde la prospectiva.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS
[GRI 103-3]

Grupo Nutresa fue reconocida en el *ranking* de innovación de la revista *Dinero* y la Andi con el primer lugar en la categoría de empresas con mayor percepción de innovación entre los empresarios que participan en la medición, la tercera con mayor participación de doctores entre sus colaboradores y en el top diez de las empresas con mayor número de lanzamientos de productos.

Colaboradores en trabajo de planeación en la planta del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.

PROGRESO 2018

[GRI 103-3] [ODS 9.4]

Procesos

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

Recursos

- **0,6%** De ventas invertidas en innovación.
- Fondo de capital de riesgo en el desarrollo de 2 proyectos de Out of the Box.
- **218** personas dedicadas a I+D+i.

Cultura

- **4.854** Éxitos Innovadores.
- **347** Promotores de Innovación.
- **136** Personas formadas en innovación.

Imagix
Apasionados por la innovación

Ecosistema

Permanente articulación entre los negocios y diferentes actores del ecosistema, como: universidades, emprendimientos, centros de investigación, proveedores, entre otros.

Portafolio

- Desarrollo de herramienta para gestionar tablero de indicadores.
- Identificación de línea base de portafolio para negocios y principales proyectos de innovación.
- Balance de portafolios de innovación a corto, mediano y largo plazo y diferentes niveles de disrupción.
- 16 proyectos estratégicos en desarrollo a través del Entrenamiento en Capacidades y Liderazgo para la Innovación.

Promotores de innovación del Negocio Tresmontes Lucchetti, Chile.

ESTRATEGIA

- **Implementación de la estrategia de innovación.** Consolidación de la estrategia de innovación y lanzamiento a los negocios en Colombia la evolución del modelo Imagix, que articula las capacidades para una innovación sostenible a largo plazo convirtiéndola en un motor de crecimiento.
- **Despliegue Modelo Imagix.** Desarrollo de una estrategia de cuatro etapas (sensibilización, expectativa, lanzamiento y profundización) para fortalecer el entendimiento y la implementación del modelo en los negocios en Colombia, EE. UU., Perú, Ecuador y Centroamérica.
- **Continuación del plan de cierre de brechas de capacidades de innovación** identificadas en la medición que se realizó en 2016, implementando el entrenamiento en capacidades y liderazgo para la innovación con 49 participantes de todos los negocios, además de la evolución del programa Soluciones Innovadoras como sistema que habilite la innovación abierta en Grupo Nutresa.
- **Realización de una revisión y ajuste a la planeación** de innovación 2018-2020 alineada con la estrategia, en la cual se identificaron metas para cada uno de los ejes del modelo Imagix.
- **Inicio al entendimiento y la adopción del modelo Imagix** en el Negocio Alimentos al Consumidor en Colombia.

CULTURA

» **Formación de innovación:** Se formaron 136 promotores de innovación, además de 195 personas en agilismo, 53 en service design, 20 en user experience, 15 en identificación y estructuración de retos estratégicos de innovación, y 23 personas en facilitación gráfica.

» **Indicadores de innovación:** inicio del piloto del tablero de indicadores con el Negocio Chocolates para medir el impacto y gestionar el portafolio de innovación en función de los objetivos estratégicos.

» **Liderazgo para innovación:** grabación y publicación de ocho capítulos con entrevistas a los presidentes de los negocios explorando la visión de cada uno sobre la innovación y cómo esta se implementa en sus negocios.

Programas de cultura de innovación

Imagix éxitos INNOVADORES

» **Éxitos Innovadores:** programa de participación en formulación e implementación de ideas con el objetivo de crear cultura de mejoramiento continuo, fomentar la curiosidad, la observación y la participación voluntaria en los diferentes niveles de la Organización. Se lograron 4.854 éxitos innovadores, que equivalen a 0,2 por empleado.

Imagix soluciones INNOVADORAS

» **Soluciones Innovadoras:** programa de participación abierta intercompañías para la solución de retos de impacto estratégico o táctico con el propósito de crear cultura de trabajo colaborativo y promover la participación y las herramientas de innovación en equipos de trabajo y personas que quieran aportar soluciones.

2 retos lanzados durante 2018, para un total de 57 desde el lanzamiento.

357 participantes durante 2018.

74 soluciones presentadas.

33 colaboradores premiados.

Out of the box DALE LA VUELTA

» ***Out of the Box*:** fondo de capital para proyectos de innovación radical para aprender a gestionar proyectos de innovación con alto nivel de incertidumbre y hacer apuestas a futuro. Se realizó la tercera edición en la que se presentaron 45 propuestas y se seleccionaron cuatro para desarrollo. Fueron premiadas dos.

Imagix Prácticas EJEMPLARES

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

Se premiaron tres prácticas ejemplares durante 2018:

1. Modelos de negocio pioneros para la generación de energía limpia: generación de energía eléctrica a partir de un sistema fotovoltaico instalado en los techos de la fábrica Rionegro del Negocio Chocolates.

2. Restablecimiento de la operación de distribución después del incendio del CEDI Bogotá de Negocio Cárnicos y Servicios Nutresa.

3. La propiedad intelectual como un apalancador de la innovación del Negocio Cafés y Servicios Nutresa.

Actividad de innovación efectiva en la planta del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.

» **Personas dedicadas 100% a I+d+i:**
218

» **Premios de Investigación:** programa para promover la cultura de investigación y fortalecer el capital intelectual de la Organización.

Se presentaron 14 proyectos de investigación que fueron evaluados por pares académicos y se premiaron los tres con más altos puntajes:

1

Primer puesto

Correlación entre propiedades fisicoquímicas y atributos sensoriales en bebidas de chocolate del Negocio Chocolates.

2

Segundo puesto

Modelo semifísico de base fenomenológica para la predicción del grado de conchado del chocolate del Negocio Chocolates.

3

Tercer puesto

Sustitución de sacarosa en la elaboración de golosinas de chocolate utilizando agentes de cuerpo y un edulcorante no calórico del Negocio Chocolates.

La Compañía cuenta con un fondo de capital para proyectos de innovación radical para aprender a **gestionar proyectos de innovación** con alto nivel de incertidumbre.

GESTIÓN DE PORTAFOLIO

- Cada negocio desarrolló un análisis de su estado actual de portafolio de proyectos de innovación, logrando un punto de partida para la definición de los indicadores y buscando una gestión estratégica del portafolio de innovación.
- Desarrollo en paralelo de 16 proyectos de innovación estratégicos con el equipo de promotores Máster en formación, adicionales a los que realizan los negocios.

ECOSISTEMA

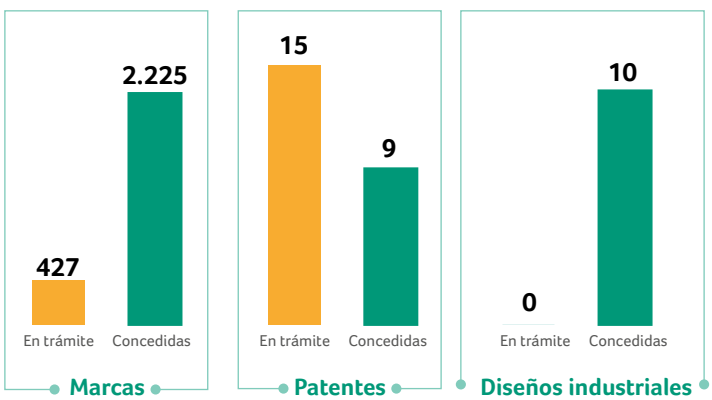
Innovación Abierta

- La generación de redes y el fortalecimiento de relaciones con el ecosistema de innovación son fundamentales para Grupo Nutresa. Es por esto que en 2018 se realizaron múltiples iniciativas con terceros, entre universidades, centros de investigación, proveedores, clientes y centros de emprendimiento, los cuales aportaron conocimiento, métodos, herramientas, capacidades y recursos valiosos para el desarrollo de nuevos productos y procesos.
- Se desarrolló una propuesta de modelo de gobierno para una gestión articulada del ecosistema que permita canalizar, aprovechar y potenciar las relaciones e iniciativas que se lleven a cabo de forma colaborativa con actores externos.

PROCESOS

Propiedad intelectual [ODS 9.4]

La propiedad intelectual mantiene las ventajas competitivas y es cada vez más relevante dentro del modelo de innovación Imagix porque 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.



Vigilancia tecnológica

Durante 2018 la Dirección de Vigilancia Tecnológica continuó apoyando el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades de cada negocio para monitorear su entorno tecnológico y competitivo, identificando, interpretando, analizando y contextualizando señales y tendencias, locales y mundiales, en el marco de talleres, proyectos e iniciativas estratégicas.

La implementación del proceso y las herramientas de vigilancia tecnológica en los negocios han permitido potenciar la ejecución de las estrategias y del modelo de innovación de Grupo Nutresa a través de la entrega oportuna de diagnósticos, conclusiones y recomendaciones que orientan los procesos de I+D y de apropiación y transferencia de nuevas capacidades tecnológicas, y la identificación de potenciales actores, redes, sinergias y/o alianzas que fortalecen el ecosistema de innovación de los negocios y la construcción de mapas de ruta que orientan el cierre de brechas tecnológicas.

Las gestiones de vigilancia realizadas por los especialistas en cada negocio se complementaron desde la Dirección con 26 vigilancias profundas y más de 50 entregables de alertas. En total, Grupo Nutresa cuenta con 152 vigías formados.

Proceso de mejoras enfocadas en la planta del Negocio Cafés en Bogotá, Colombia.

RECURSOS

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

La inversión en I+D+i fue de **COP 55.473 millones,** que corresponde a 0,6% de las ventas.

107 NIÑOS DEL CENTRO RURAL LOS MICOS en Colombia se divierten mientras aprenden de alimentación y hábitos de vida saludable a través del programa Nutresa Quiere a los Niños.

Generar experiencias lúdicas para la alegría y el bienestar

“Este programa nos inspira a cuidar lo que tenemos, a alimentarnos bien y a hacer ejercicio para mejorar física y mentalmente. Son jornadas muy especiales en la casa y en la escuela, que generan gran impacto en el futuro de los más pequeños”.

Beatriz Elena Muñoz Arenas, directora del Centro Educativo Rural Los Micos.

107 niños y niñas del Centro Educativo Rural Los Micos, en Titiribí, Colombia, reafirman sus valores y aprenden a alimentarse adecuadamente, a fortalecer su mente y su cuerpo, y, a partir de mensajes relevantes, simples y propositivos, a proyectar lo que quieren mientras crecen.

Gracias a la estrategia de promoción de estilos de vida saludable de Grupo Nutresa, a través de su cartilla, los niños aprenden de manera lúdica, con dibujos, obras de teatro, ejercicio en clases, juegos y prácticas deportivas, sobre la alimentación saludable, las prácticas de higiene y la actividad física.

Este es un proceso que trasciende las aulas de clase y que, con el acompañamiento de los maestros y los padres de familia, permite la incorporación de hábitos de vida saludable.

Nutresa Quiere a los Niños promociona los estilos de vida saludable en pilares como alimentación balanceada, actividad física, hábitos de higiene y espacios para compartir en familia. En 2018 llegó a 92 sedes educativas en Colombia y benefició cerca de 6.000 estudiantes de zonas rurales de alta vulnerabilidad y difícil acceso. Adicionalmente, desarrolló en zonas urbanas 18 festivales artísticos comunitarios con la asistencia de 7.804 niños y niñas.

Programa de promoción de estilos de vida saludable en La Guajira, Colombia.

NUTRICIÓN, VIDA **SALUDABLE** Y **MERCADEO** RESPONSABLE

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

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

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Ajustar el perfil nutricional de los productos.	• **3.072** productos ajustados al perfil nutricional Nutresa, con un cumplimiento de 97,8% de la meta propuesta a 2020. **[G4- FP6] [G4-FP7]** [ODS 2.1]
Implementar el rotulado nutricional de panel frontal en todos los productos.	• **86,4%** del portafolio cumple con el rotulado de panel frontal.
Promover estilos de vida saludable.	• **Continuación** del programa Organizaciones Saludables para la comunidad interna y con las estrategias Nutresa Quiere a los Niños y Germinar, y las alianzas Alimentando Sueños y Estilos de Vida Saludable en población escolar. • **16** instituciones educativas; 12.623 estudiantes; 660 profesores y personal administrativo; y 102 manipuladores de alimentos beneficiados en Colombia.
Disminuir los nutrientes de interés en salud pública.	• **251** referencias en reducción de sodio, 117 en reducción de azúcar, 85 en reducción de grasa saturada y 93 referencias intervenidas de productos cárnicos en nitritos. **[G4- FP6] [G4-FP7]** [ODS 2.1]
Gestionar responsablemente la publicidad.	• **Aplicación** de la autorregulación publicitaria para niños menores de 12 años. 98,3% de la pauta publicitaria estuvo ajustada a este criterio.

El sector está llamado a impulsar **una gran transformación,** que deberá corresponder a un nuevo marco de actuación.

Grupo Nutresa ve los cambios en el entorno como **inspiración para innovar,** dado que es una oportunidad para proponer nuevos productos y modelos de negocio.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Ante el avance de las enfermedades crónicas, la preocupación por los estados de salud de las poblaciones continúa en incremento. Es claro que la multicausalidad y la multifactorialidad de estas problemáticas requieren de intervenciones en varios frentes; de estos, los relacionados con composición de los alimentos, rotulado, publicidad y promoción de actividad física tienen impacto sobre las operaciones de Grupo Nutresa, así como los impuestos que están siendo establecidos en virtud de la composición de los alimentos.

Las estrategias implementadas en algunas regiones no han generado los impactos deseados y esto hace que se generen presiones adicionales, que llevan a marcos normativos cada vez más restrictivos. La comprensión del problema, la vigilancia de los conocimientos emergentes y el trabajo permanente le brindan al sector alimentario la posibilidad de dar una respuesta oportuna que contribuya a la solución.

Las transformaciones son urgentes, pero ellas deben estar apoyadas en evidencia científica suficiente, lo cual se ha convertido en un factor restrictivo para la evaluación de propuestas de intervención de carácter general. Se requiere invertir en investigaciones para determinar los impactos de las propuestas de manejo que se proponen y superar las discusiones especulativas sobre los resultados de su implementación.

Grupo Nutresa ha incluido medidas para mitigar el impacto de esta condición de entorno y ve en ella inspiración para innovar, dado que es una oportunidad para proponer nuevos productos y modelos de negocio.

PERSPECTIVAS

Buscando mantener la preferencia de los consumidores con alternativas de productos que aporten al mantenimiento de su salud, los equipos de investigación y desarrollo trabajarán en el tema sin dejar de lado las reducciones de nutrientes críticos, así como la evaluación de nuevos ingredientes y el desarrollo de nuevos productos, en línea con la meta de multiplicar por 2,5 –tomando como base el año 2012– los productos ajustados al perfil nutricional Nutresa. Además, con las agendas de investigación en ejecución se conseguirá una mejor apropiación de conocimientos emergentes y técnicas para acelerar el desarrollo de los nuevos portafolios. **[G4-FP6] [G4-FP7]** **[ODS 2.1]**

El sector está llamado a impulsar una gran transformación, ya que no solo los productos sino la manera como los comunica y comercializa, deberán corresponder a un nuevo marco de actuación que ha sido asumido por Grupo Nutresa y que se materializará a través de estrategias concretas de reformulación, desarrollo de nuevos productos en salud y nutrición, rotulado de panel frontal, promoción de estilos de vida saludable, trabajo por la seguridad alimentaria y estrategias de educación nutricional.

La población infantil también es preocupación de Grupo Nutresa y por ello se ha unido a la alianza público-privada Alimentando Sueños, con el objetivo de que Colombia sea el país con la mejor nutrición infantil de América Latina para 2030; sumado al trabajo que a través del Negocio Tresmontres Lucchetti se realiza en Chile y México y a la alianza con el Ministerio de Educación Nacional y otras entidades en Colombia.

Programa Nutresa Quiere a los Niños en Ituango, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

Se resalta la innovación del Negocio Cárnicos en su marca Pietrán, sustituyendo los conservantes y eliminando los nitritos adicionados, ofreciendo productos productos con buena fuente de proteína, bajo porcentaje de grasa, reducidos en sodio y sin conservantes, manteniendo su sabor.

Se destaca el lanzamiento del Negocio Cafés de Sello Rojo **Vive,** café procesado especialmente para conservar sus antioxidantes naturales. Cada taza preparada con 6 g de Sello Rojo Vive en 100 ml de agua aporta antioxidantes que contribuyen al cuidado del sistema circulatorio porque protege los lípidos sanguíneos del estrés oxidativo, sin afectar negativamente la función vascular y el colesterol.

Se resalta el nuevo lanzamiento de Bénet de gomas y cápsulas blandas con vitaminas, minerales, fibra y ácidos grasos omega 3, 6 y 9; alimentos y suplementos dietarios con fortificación de vitaminas y minerales para cubrir las necesidades de nutrientes esenciales que garanticen el adecuado funcionamiento del organismo.

Kit de Nutresa Quiere a los Niños en Ituango, Colombia.

PROGRESO 2018 [GRI 103-3]

Portafolio de productos

La alimentación y la nutrición son inherentes a la naturaleza de los negocios de Grupo Nutresa, que es consciente de la importancia de ofrecer a sus consumidores productos que les satisfagan sus aspiraciones de nutrición, placer y bienestar, lo cual le reta permanentemente y desde muy distintos ángulos, pues sin comprometer el disfrute al consumir, se trabaja en reformulaciones y realización de mejoras, tanto en productos como en procesos, para incorporar conocimientos recientes sobre los temas de alimentos y salud, así como de las realidades nutricionales de la población para contribuir al bienestar de los consumidores. Para los portafolios la reformulación constituye un reto técnico dado que más allá de la importancia nutricional de los ingredientes está la función tecnológica que desempeñan en la matriz alimentaria; por ello se requiere de investigación y desarrollo para lograrlo con el mínimo impacto en la productividad y costo del producto.

La Política de Nutrición ocupa una jerarquía de primer nivel dentro de la estrategia de mercadeo de Grupo Nutresa, a la altura de los retos de consolidar marcas conocidas y apreciadas, alcanzar crecimiento rentable e innovar de manera valorizada. La Organización está viviendo una transición en la que las marcas adoptan los elementos clave de la política dentro de su esencia, lo cual en algunos casos puede requerir refinar su posicionamiento, avanzar en la agenda de reformulación o analizar posibles renuncias de portafolio.

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

CÁRNICOS

Derivados cárnicos

Se reformularon 26 referencias para cumplir con el perfil nutricional de Grupo Nutresa, logrando alcanzar un ajuste de 56,5% del portafolio de la línea base. Adicionalmente, 27 referencias fueron reducidas en sodio y 44 en el contenido de nitrito de sodio. El consumo de sal disminuyó un 1% y el de nitrito de sodio en un 11,9% en comparación con lo utilizado en el año 2017, alcanzando una reducción acumulada (referencia: consumos de 2015) de 20% y 34,8%, respectivamente.

CAFÉS

Café

Lanzamiento de café tostado y molido Sello Rojo Vive, producto que contiene cuatro veces más antioxidantes naturales que el café tradicional y ayuda a disminuir el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares.

TMLUC

Todas las categorías

- Lanzamiento Lasagna Lucchetti tradicional y Lasagna Lucchetti con vegetales fortificada en vitaminas y minerales.
- Lanzamiento Pasta Lucchetti integral fortificada.
- Lanzamiento Aguas Zuko, bebidas refrescantes bajas en calorías, con 0% de azucar añadida, sin colorantes ni conservantes artificiales.
- Lanzamiento de nuevos producto Livean sin azúcar, endulzada con estevia y colorantes naturales.
- Reducción de azúcar (entre un 51 y 62%) en Néctar Zuko
- Lanzamiento Livean Limonada Clásica, bajo en calorías y con 0% azúcar añadida.
- Reducción de sodio (entre un 19% y un 32%) en salsas de tomate Lucchetti y Talliani.
- Lanzamiento Salsa Lucchetti Italiana con 50% de sodio en comparación con Salsa Lucchetti italiana regular.
- Reducción de sodio (entre un 8 y un 11%), en Kryzpo snacks sabores queso, crema de cebolla, Jamón y Pizza (10 SKU).

PASTAS

Pastas con salsa o instantáneas

Se reformulan la salsa de queso en polvo que hacen parte del producto, retirando de su composición el glutamato monosódico.

HELADOS

Helados

Eliminación de conservantes enocho SKUS, se reformuló el preparado de fruta, logrando una estabilidad microbiológica durante su vida útil.

Helados de agua

Eliminación de conservantes en tres SKUS, se reformuló el preparado de fruta, logrando una estabilidad microbiológica durante su vida útil.

CHOCOLATES

Bebidas

- Lanzamiento del chocolate de mesa en barra Corona Delicatto que contiene 54% menos azúcar que el chocolate Corona tradicional.

Cereales

- Lanzamiento del cereal Tosh Yogurt, una granola con cereales y frutos del bosque: fresa, arándanos rojos y azules. Buena fuente de proteína, aportando 5 g de proteína por porción.

Barras de cereal

- Lanzamiento de las barras de cereal con cobertura sabor a yogurt tipo griego y frutos rojos y frutos amarillos, aportan 5g de proteína.

Nueces y sus mezclas

- Reformulaciones en sodio y azúcar en varias referencias del portafolio de La Especial y Granuts:
- La Especial Nueces disminuyó un 70% el sodio.
- La Especial Arándanos disminuyó 40% el sodio y 15% el azúcar.
- Granuts Arándanos disminuyó 50% el sodio y 15% el azúcar.
- Granuts Maíz Chile disminuyó 28% el sodio.
- Lanzamiento en Colombia y Centroamérica Tosh Almendras y Granuts Almendras, una opción saludable para los amantes de las almendras, un producto tostado y bajo en sodio.
- Lanzamiento del portafolio de nueces en Brasil y México bajo la marca Granuts: maní tipo japonés, mezcla de nueces, maíz, mezcla de nueces y arándanos, mezcla de nueces con chocolate.

GALLETAS

Galletería de sal

Se redujeron 20 productos en sodio.

Galletería dulce

- Lanzamiento galleta Tosh Wafer Multicereal Coco y Kiwi: sin azúcar adicionado, sin conservantes ni colores artificiales, 0% colesterol.
- Lanzamiento galleta Maria Leche: enriquecido con calcio y vitamina D, 0% colesterol.
- Lanzamiento galleta Tosh Coco y Almendras: libre de azúcar, baja en sodio, fuente de fibra, con zinc, selenio y vitamina E, 0% colesterol.

Snacks horneados

- Lanzamiento *Snacks* Tosh Arroz Silvestre: integrales, sin gluten, 0% colesterol, sin colores ni sabores artificiales.
- Lanzamiento *Snacks* Tosh Sal Marina: integrales, sin gluten, bajo en sodio, 0% colesterol, sin colores ni sabores artificiales.
- Lanzamiento *Snacks* Tosh Tomate y Parmesano: integral, 0% colesterol, sin colores ni sabores artificiales.
- Lanzamiento *Snacks* Tosh Napolitanos: bajos en grasa, 0% colesterol, sin colores ni sabores artificiales.

Programa de promoción de estilos de vida saludable en la escuela Manuel Bravo de Casablanca, Chile.

Comunidad interna

Desde 2013 se han incorporado prácticas que estimulan estilos de vida sanos y saludables, en la comunidad interna, focalizadas en la promoción de actividad física, espacios libres de humo y alimentación sana. Por esto se implementan diferentes medidas pensadas en el fortalecimiento integral del ser humano, que no solo permiten tener un mejor desempeño laboral, sino que guían a los colaboradores a tener una armonía en todas las dimensiones del ser. El referente para esta actividad es el establecido por la Fundación Colombiana del Corazón y la Sociedad Colombiana de Cardiología, el cual es aplicado a todo el Grupo en lo referente a estilos de vida saludables. Por otra parte, se utiliza el de la Fundación Más Familia de España para la conciliación entre vida personal, familiar y laboral.

Grupo Nutresa continuará con el propósito de nutrir el potencial de las personas a través de **productos con beneficios funcionales**, científicamente diseñados y de uso diario.

Resultados de la estrategia

Los indicadores de seguimiento a la estrategia de nutrición y salud indican avance permanente en los diversos frentes y muestran un portafolio de productos mejorado en sus características nutricionales, los rotulados de panel frontal que son importantes para el consumidor en el momento de su decisión y la promoción de estilos de vida saludables. Además, el lanzamiento de productos con declaraciones en salud como Sello Rojo Vive, resultado de las investigaciones referidas a café tanto en lo tecnológico como en salud, de las gomas y suplementos dietarios de Bénet, y la participación en Naturela empiezan a consolidar la oferta de productos nutricionales y funcionales, dentro del nuevo marco de actuación para el sector. Durante 2019 se continuará con el propósito de nutrir el potencial de las personas a través de productos con beneficios funcionales, científicamente diseñados y de uso diario.

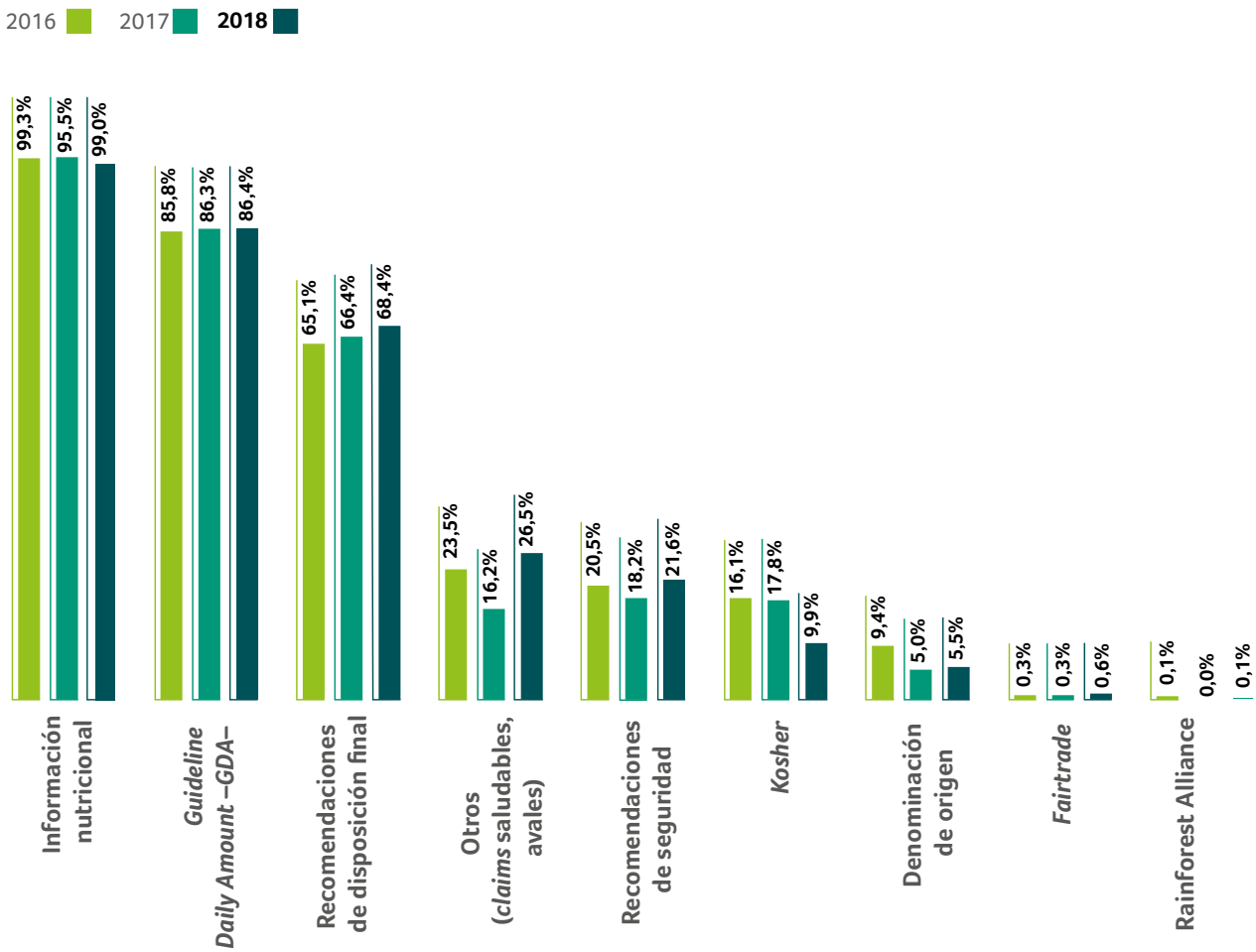
El rotulado de panel frontal, inicialmente como aplicación de códigos voluntarios, hoy tiene diversas expresiones dado el avance de las reglamentaciones al respecto que han generado códigos diferentes por país, no obstante que en todas la geografías donde Grupo Nutresa opera tiene información nutricional en el panel frontal, de manera que se atienda la norma donde esta exista. El avance de este rotulado llega a 86,4% del portafolio.

La autorregulación de publicidad a menores de 12 años establece que solo se realiza publicidad si el producto cumple con un perfil nutricional establecido. Este compromiso voluntario lo ha suscrito Grupo Nutresa con la Cámara de Alimentos de la Andi en Colombia y lo aplica en todas sus geografías de operación, excepto en aquellas en donde existe norma de carácter obligatorio.

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

	2016		2017		2018	
	Etiquetado	Comunicación	Etiquetado	Comunicación	Etiquetado	Comunicación
Número de multas	0	0	0	1	**0**	**0**
Número de amonestaciones	0	0	2	0	**1**	**0**
Número de incumplimientos de códigos voluntarios	0	0	0	0	**0**	**0**
Total	**0**	**0**	**2**	**1**	**1**	**0**

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



La estrategia de nutrición y salud tiene un avance permanente en los diversos frentes y se refleja en un portafolio de productos **mejorado en sus características nutricionales.**

Es fundamental no perder de vista el hecho de que la obtención de resultados efectivos en la prevención de las enfermedades no transmisibles es un esfuerzo de toda la sociedad y requiere un involucramiento significativo en la educación de los consumidores, la gestión del autocuidado y, especialmente, la adopción de hábitos de vida saludables.

Para población general, la promoción de estilos de vida saludables tiene su mayor énfasis en los niños, con el objetivo principal de promover su adopción en las comunidades educativas, a través del fortalecimiento de sus capacidades para la toma de decisiones adecuadas e informadas en alimentación saludable, actividad física y prácticas clave de higiene para contribuir al mejoramiento de su bienestar y calidad de vida.

Colaborador en proceso de Información de manufactura en la planta del Negocio Galletas en Medellín, Colombia.

Los resultados principales de la Estrategia Estilos de Vida Saludables en Colombia fueron:

- **16 instituciones** educativas oficiales intervenidas en Antioquia, Cauca, La Guajira y Putumayo.
- **4.455 personas** de las comunidades educativas participaron en 432 actividades desde los diversos componentes de la estrategia.
- **12.623 estudiantes** beneficiados.

Para el eje temático de **Alimentación Saludable,** el nivel global de competencias pasó de 45% a 54%, y migró de un nivel bajo a medio. En cuanto al eje de **Actividad Física,** el nivel global de competencias aumentó de 51% a 67% y se mantuvo en la clasificación medio. Por último, el eje temático de **Prácticas Clave de Higiene** se encontró desde la línea de base en un nivel global de competencias medio, con un porcentaje de 64% y pasa en la segunda aplicación a un nivel alto, en un 72%, aumentando ocho puntos porcentuales.

La estrategia consolidó el desarrollo, la distribución y la transferencia técnica de diversos recursos pedagógicos y didácticos con los que cuenta cada una de las instituciones educativas participantes. El material consta de módulos de formación, caja de herramientas y fortalecimiento de las iniciativas pedagógicas.

Programa Germinar de Grupo Nutresa en Ciudad Bolivar, Antioquia, Colombia.

SEGURIDAD **ALIMENTARIA**

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

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Implementar acciones de seguridad alimentaria en comunidades rurales y urbanas de Colombia.	• **Promoción** de opciones locales de alimentación a 71 familias base de la pirámide, proveedoras de cacao, marañón y ajonjolí en la región de Chocó, Magdalena, Meta y Montes de María. • **Construcción** de nuevos sistemas de alimentación saludable con comunidades productoras de café. • **Formación** de 275 familias en capacidades para el autoconsumo y el acceso a alimentos, alcanzando 8.300 m^2 de huertas.
Disminuir la pérdida y el desperdicio de alimentos en las compañías de Grupo Nutresa.	• **Establecimiento** de una meta de 50% de reducción en desperdicio y 30% en pérdida en la operación de Grupo Nutresa para 2030, alineada con las propuestas globales. • **Formación** de personas de todas las operaciones de Grupo en pérdida y desperdicio de alimentos para desarrollar sus capacidades en la implementación de medidas de reducción. • **Mejoramiento** de la calificación del perfil higiénico sanitario en 22 bancos de alimentos en la región estratégica, gracias a la implementación de buenas prácticas para la manipulación de alimentos.

La Compañía ha definido **metas para optimizar e innovar** en el aprovechamiento y la disminución de la pérdida y el desperdicio de alimentos.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

El cambio climático, la degradación del medio ambiente, la migración y el desplazamiento forzoso de las poblaciones, ponen en riesgo la seguridad alimentaria de las comunidades de bajos recursos y aumenta los problemas asociados a la malnutrición y la escasez de alimentos. Esto implica que la población sufra y se generen brechas en la competitividad de los países en donde Grupo Nutresa tiene presencia.

Adicionalmente, más de 1.200 millones de toneladas de alimentos se pierden o desperdician cada año en el mundo, lo que aporta al agotamiento de los recursos naturales y a la inseguridad alimentaria, inhibiendo el crecimiento y el desarrollo de los países. Lo anterior no solo implica riesgos para la operación en términos de conseguir talento competente y de operar en entornos poco prósperos, también trae oportunidades en la promoción de prácticas agrícolas sostenibles y en la reducción de las ineficiencias en las cadenas de producción y suministro.

Es por esto que Grupo Nutresa desarrolla estrategias que le permiten abordar estas problemáticas de manera completa, con aliados como los bancos de alimentos, que se encargan de llevar el producto no comercializado por las empresas a otras poblaciones para mitigar el riesgo de desperdicio de alimentos en la cadena de valor y contribuir a la reducción de la malnutrición.

Sumado a lo anterior, la definición de metas corporativas para optimizar e innovar en el aprovechamiento y la disminución de la pérdida y el desperdicio se convierten en oportunidades para la Compañía.

Grupo Nutresa seguirá trabajando para llegar a nuevas poblaciones con su programa Germinar para lograr **producir sostenibilidad alimentos** para la mitigación de los riesgos asociados a la inseguridad alimentaria.

PERSPECTIVAS

Grupo Nutresa seguirá trabajando en su programa Germinar, con una meta a 2020 de fortalecer y extender los sistemas de alimentación actuales y llegar a nuevas poblaciones para lograr producir sostenibilidad alimentos para la mitigación de los riesgos asociados a la inseguridad alimentaria. En 2019 se continuarán fortaleciendo las huertas existentes y se iniciará la construcción de nuevos sistemas en comunidades miembros de asociaciones vendedoras de ceviche de Cartagena en Colombia.

Asimismo, para 2020 Grupo Nutresa seguirá trabajando con 24 bancos de alimentos en Centroamérica, Chile. Colombia, Ecuador, México y Perú, entregando productos como parte de su estrategia de disminución de pérdida y desperdicio de alimentos; y desarrollando capacidades logísticas y de manipulación de alimentos para el fortalecimiento de la labor de recuperación, reaprovechamiento y distribución.

Finalmente, dentro de su operación, desarrollará acciones para lograr, a 2030, la meta de reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos, al igual que alcanzar propósitos interanuales establecidos para cada negocio.

Programa Germinar en la Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

Grupo Nutresa fue reconocido como Empresa Inspiradora 2018por su programa Germinar y su impacto social en la promoción de la seguridad alimentaria, los resultados positivos para la Compañía y la inclusión de grupos poblacionales en condición de pobreza. Este reconocimiento fue entregado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –Andi–. [ODS 2.1]

Firma de alianza entre Grupo Nutresa y 52 empresas de la Cámara de Industria de Alimentos de la Andi y la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia Abaco, por la Nutrición Infantil de Colombia. Esta iniciativa une empresas, gobiernos, organizaciones civiles y asociaciones científicas y académicas en la lucha contra la malnutrición infantil para que Colombia sea el país con la mejor nutrición infantil de América Latina a 2030.

Comedor infantil intervenido con el programa de promoción de estilos de vida saludable en Valle del Cauca, Colombia.

PROGRESO 2018
[GRI 103-3]

Estrategia para la seguridad alimentaria Germinar [ODS 2.1]

Grupo Nutresa continuó fomentando sistemas productivos con prácticas orgánicas y de estilos de vida saludable en el territorio, con el fin de contribuir a la seguridad alimentaria y al bienestar de las familias de los proyectos que desarrolla con poblaciones miembros de su cadena de valor.

8.300 m² de sistemas de alimentación han sido construidos hasta 2018 para fomentar técnicas y prácticas orgánicas: biofábrica, plantuladeros, poscosecha y estrategias de distribución de alimentos.

Asimismo, el desarrollo de capacidades en esta materia, le ha permitido a las comunidades aprender nuevos métodos para la conservación de su entorno y el cuidado de especies de flora y fauna, el uso de residuos en la fabricación de abonos para aumentar su aprovechamiento y el desarrollo de capacidades como liderazgo y trabajo en equipo para el empoderamiento de su propio bienestar.

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

8.300
Total de metros cuadrados construidos como sistemas de alimentación saludable.

15.388
Número de raciones de frutas y verduras entregadas a familias beneficiadas*.

6.655
Masa total de frutas y verduras disponibles después de la intervención (kg).

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

Proyecto Germinar en Ciudad Bolivar, Antioquia, Colombia.

GERMINAR

sembramos buenos hábitos

Alimentación y nutrición

- Acceso a otros alimentos que complementan la canasta familiar.
- Disponibilidad de alimentos inocuos.

Ambiental

- Mejoramiento de las condiciones del suelo.
- Aprovechamiento de algunos de los residuos sólidos que se generan en la comunidad.
- Fijación y disminución de las emisiones de CO_2.
- Creación de un sistema de riego para el manejo adecuado del agua.

Social

- Desarrollo de capacidades en torno a temas como alimentación, liderazgo, modelo organizacional y buenas prácticas agrícolas y de manufactura.
- Articulación con entidades que trabajan la temática de nutrición en la zona.

Económico

- Disminución de los costos debido a la disponibilidad de alimentos en la huerta.
- Intercambio de productos que pueden generar un ingreso adicional a la familia.

Programa de promoción de estilos de vida saludable en Valle del Cauca, Colombia.

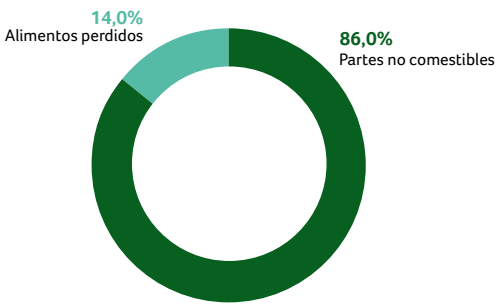
Estrategia de reducción de pérdida y desperdicio de alimentos

[ODS 2.1] [ODS 12.3]

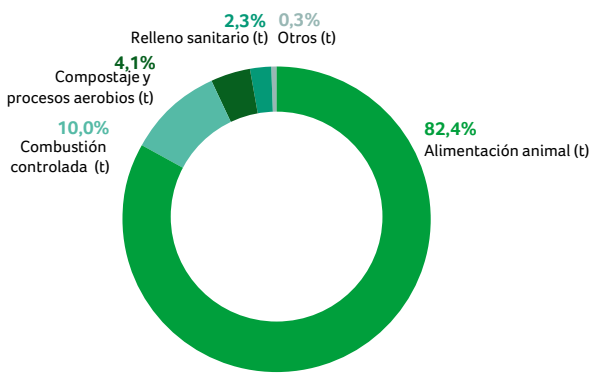
Grupo Nutresa continuó con la implementación de su Política de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos lanzada en el año 2017 en Colombia.

En esta línea se formaron líderes de diferentes procesos en los negocios en el manejo de herramientas para la recolección de información de pérdida y desperdicio de alimentos de Grupo Nutresa. De esta forma se avanzó en el establecimiento de metas y en la consolidación de un plan de acción que le permita a la Organización materializar su aporte a la meta 2030, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– y el Consumer Goods Forum, el cual propone una reducción de 50% en el desperdicio y 30% en la pérdida de alimentos por tonelada producida.

Pérdida por tipo



Destino de la pérdida de alimentos



Esto le permitirá a Grupo Nutresa enfocarse en acciones para el mejoramiento en la operación, el uso y el aprovechamiento de residuos tradicionalmente no utilizados.

Fortalecimiento de bancos de alimentos en la región estratégica

El trabajo realizado en conjunto con los bancos de alimentos en Centroamérica, Chile. Colombia, Ecuador, México y Perú, le ha permitido a Grupo Nutresa extender, de la mano de aliados, acciones para mitigar riesgos en su cadena de valor y entregar productos no comercializados de calidad a otras poblaciones.

En 2018, 864,1 t de producto fueron entregadas a bancos de alimentos en Colombia para beneficio de 577.664 personas en el país. De igual forma, se continuó con el fortalecimiento de los bancos de alimentos para mejorar sus competencias en temas como logística, calidad e infraestructura, a través de encuentros formativos con voluntarios de diferentes empresas de alimentos miembros de Abaco.

PAÍS	BANCO	2015	2016	2017	2018
Colombia	Barranquilla	88%	85%	88%	**97%**
	Bogotá	79%	98%	89%	**99%**
	Bucaramanga	74%	78%	83%	**96%**
	Cali	99%	100%	99%	**99%**
	Cartagena	90%	91%	NA	**88%**
	Cartago	95%	91%	74%	**99%**
	Cúcuta	80%	97%	87%	**97%**
	Ibagué	87%	98%	92%	**97%**
	Manizales	94%	99%	97%	**98%**
	Medellín/ Banco de alimentos	85%	87%	91%	**98%**
	Montería	79%	82%	95%	**99%**
	Neiva	75%	90%	73%	**92%**
	Pasto	89%	92%	86%	**88%**
	Pereira	89%	88%	83%	**80%**
	Medellín/ Saciar	85%	94%	78%	**91%**
	Santa Marta	81%	83%	80%	**94%**
	Sincelejo	72%	99%	97%	**100%**
	Villavicencio	79%	97%	97%	**98%**
Chile	Santiago	N. A.	57%	58%	**N. A.**
Costa Rica	San José	N. A.	28%	33%	**56%**
Ecuador	Quito	47%	63%	75%	**79%**
	Guayaquil	N. A.	67%	82%	**80%**
México	Ciudad de México	N. A.	68%	N. A.	**N. A.**
República Domincana	Santo Domingo	N. A.	N. A.	N. A.	**45%**

Colaboradora del área de Calidad del Negocio Cafés, Colombia.

ALIMENTOS **CONFIABLES**

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

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Consolidar la implementación, la certificación y el mantenimiento de los sistemas de gestión.	• **Mantenimiento de las certificaciones** – Calidad ISO 9001 y renovación en la versión 2015: 29 centros de operación. – BPM (Buenas Prácticas de Manufactura): 10 centros de operación. – Haccp (Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control): 23 centros de operación. – Smeta (auditoría desarrollada para evaluar el desempeño ético en las cadenas de suministro): 4 centros de operación. • **Normas reconocidas por el GFSI (Iniciativa Global de Seguridad de los Alimentos):** 13 centros de operación. • **Certificaciones de producto** – *Kosher:* 11 centros de operación. – *Halal:* 6 centros de operación. – *Fairtrade* (comercio justo): 2 centros de operación. – *Orgánico:* 3 centros de operación. – *Carbono neutro:* 4 centros de operación. • **En el sector agrícola** – Buenas Prácticas Agrícolas, Compensación Forestal y *Rainforest*: 5 centros de operación. – UTZ (Programa y Etiqueta para la Agricultura Sostenible): 1 centro de operación. • **Logro de nuevas certificaciones** – ISO 45001 en la planta del Negocio Galletas en Costa Rica y el Negocio Pastas en Mosquera. – Marca Esencial: Negocio Chocolates en Costa Rica. – Certificación Pronutri: Negocio Galletas en Costa Rica.
Continuar con el modelo para la protección de los alimentos.	• **Implementación** del modelo para ganar la autenticidad de los productos y la incorporación en los negocios de prácticas que previenen la adulteración con fines económicos, especialmente en lo relacionado con las materias primas, material de empaque y producto.
Asegurar el cumplimiento de la normatividad legal para materiales en contacto con alimentos.	• **Formación** de 30 proveedores con el propósito de fortalecer las capacidades para aplicar los fundamentos exigidos para empaques y envases de la industria alimentaria y dar cumplimiento de acuerdo con las normatividades vigentes y requerimientos de Grupo Nutresa.
Generar capacidades para las exportaciones a EE. UU. mediante la implementación del Food Safety Modernization Act (FSMA).	• **Cumplimiento** de 100% de los requerimientos de la norma en los Negocios Cafés, Galletas y Chocolates, en Colombia, con certificados de conformidad de ley Fsma emitido por un ente externo.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES [GRI 103-1]

Grupo Nutresa mantiene procedimientos de monitoreo y vigilancia legal para evitar la materialización de riesgos por incumplimiento de la normatividad de la calidad e inocuidad de los alimentos en los países en donde opera y comercializa sus productos.

Dada la importancia que se le asigna al tema, en la Compañía se generan espacios permanentes de participación activa, discusión y revisión de normatividad de calidad e inocuidad. Además de la gestión del cumplimiento legal en alimentos, constantemente se realizan actualizaciones en los estándares para asegurar y estar a la vanguardia en los cumplimientos en el ámbito internacional de los Sistemas de Gestión de la Calidad e Inocuidad certificados.

Asimismo, se mantiene una comunicación constante con los grupos relacionados fortaleciendo los diferentes canales de comunicación en redes sociales y sitios web, esto con el fin de facilitar la recepción y la respuesta a las diferentes inquietudes, quejas y opiniones de los consumidores sobre calidad e inocuidad.

Esta comunicación constante busca mitigar el riesgo reputacional de los negocios, dado el aumento de las plataformas digitales, las cuales se han convertido en un canal de comunicación importante que retan a la Organización a fortalecer sus medios de interacción de manera oportuna y correcta.

PERSPECTIVAS

Grupo Nutresa cuenta con prácticas y procedimientos de gestión de crisis que, de manera preventiva, orientan la gestión, el tratamiento oportuno, la participación de las personas y brindan los lineamientos que permiten coordinar los esfuerzos de respuesta en caso de algún evento de crisis, de tal manera que se mitigue el impacto negativo del mismo.

La intención del manual de gestión de crisis es proveer un marco de referencia flexible que permita emplear efectiva y eficientemente los recursos de cada uno de los negocios durante eventos adversos. El objetivo es lograr la participación y el compromiso de todos los involucrados en la aplicación de los lineamientos definidos. Por esta razón, en 2019 se continuará con la difusión de este manual corporativo y con la realización de talleres de simulación de crisis en todos los negocios y las geografías.

Finalmente, se trabajará en la medición y la gestión del grado de madurez de los sistemas de gestión de todos los negocios de Grupo Nutresa con el propósito de identificar mejores prácticas y establecer planes de acción tendientes a capturar sinergias, desarrollar capacidades y generar productividad.

Preparación de hamburguesas en el Negocio Alimentos, Colombia.

Tostadores de prueba del laboratorio de materias primas en la planta del Negocio Cafés en su planta en Medellín, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

El Panetón clásico y la Cocoa Winter's del Negocio Chocolates en Perú fueron premiados con la Estrella de Oro por el International Taste & Quality Institute (iTQi) de Bélgica. El primer producto se destacó por su textura y aroma, además de sorprender por su sabor con toques de naranja, un atributo muy importante del panetón peruano y que lo diferencia del estándar mundial. El segundo se distinguió por su sabor, apariencia y aroma.

La planta de Rionegro en Colombia, del Negocio Chocolates, obtuvo por cuarto año consecutivo la calificación AA en la certificación bajo el estándar global para la seguridad de los alimentos, BRC V7, máximo galardón de este tipo, reconocido por el GFSI para auditorías anunciadas. Esto significa que los productos cumplen con el marco legal y los estándares de inocuidad y calidad; demuestra, además, el compromiso constante de la Organización con clientes y consumidores.

La marca Monticello del Negocio Pastas fue galardonada por tercer año consecutivo con el Gold Award, otorgado por el Monde Selection, en Bélgica, para su referencia Fusilli. Este premio se entrega como máximo reconocimiento a la calidad superior de este producto en la categoría, resultado de los estrictos estándares de calidad y el cuidado de cada uno de los detalles para ofrecer una de las mejores pastas del mundo.

Colaborador del área producción en el proceso de empaque de la planta del Negocio Galletas en Medellín, Colombia.

PROGRESO 2018 [GRI 103-3]

Certificaciones de los sistemas de gestión

Grupo Nutresa, compañía comprometida con sus clientes y consumidores, continúa implementando un Sistema Integrado de Gestión en cada uno de sus negocios y en los diferentes países en los que tiene presencia. Este comprende sistemas de gestión de calidad; seguridad de los alimentos; gestión ambiental; gestión de seguridad y salud en el trabajo; y control y seguridad, todos ellos basados en la minimización de los riesgos que puedan afectar a los diferentes grupos de interés.

Actualmente, la Organización tiene vigentes 242 certificaciones asociadas a los sistemas de calidad, inocuidad, riesgos, buenas prácticas agrícolas, seguridad comercial y ambiental, las cuales respaldan su compromiso y permiten competir y estar presentes en los mercados que lo requieren. Adicionalmente, orientan y fortalecen el desempeño de los procesos.

En 2018, 84,6% de la producción se elaboró en plantas que tienen certificaciones en estándares de sistemas de gestión de seguridad de los alimentos, entre ellos, los estándares aprobados por la Global Food Safety Initiative –GFSI–. **[GRI G4-FP5]**

Modelo de protección de los alimentos

El modelo de la protección integral de los alimentos se soporta en tres pilares fundamentales: inocuidad, defensa de los alimentos y autenticidad de producto. Este modelo está implementado en un 100% en los Negocios Cafés, Galletas y Chocolates, mientras que en los demás negocios se está avanzando en su implementación.

Luego del estudio detallado de los requerimientos de la ley FSMA y de realizado el *self assessment* por parte de los negocios que exportan a EE. UU., se ha trabajado en cerrar las brechas para su cumplimiento. Igualmente, con el Negocio Galletas en EE. UU., se ha realizado la labor de definición de los requerimientos de FSVP de la ley y al cierre del año se tiene un cumplimiento por encima de 90% y con planes de trabajo para llegar a 100% en el primer trimestre de 2019. La mayoría de los negocios cierran 2018 con 100% de cumplimiento de los requerimientos; incluso el Negocio Cafés, en Medellín, y el Negocio Chocolates, en Rionegro, con certificados de conformidad de ley FSMA emitido por un ente certificador.

Desarrollo de capacidades en calidad e inocuidad

En 2018 se desarrollaron competencias en el 66% de colaboradores que soportan y apoyan los sistemas de calidad e inocuidad en los siguientes temas:

Calidad: análisis sensorial; técnicas de análisis fisicoquímicas para alimentos; control estadístico de proceso; metrología; legislación para laboratorios de alimentos en Colombia; materiales de empaque y estructuras para alimentos; y gestión de servicio para el cliente interno y externo.

Inocuidad: buenas prácticas de manufactura; programas prerrequisitos; Haccp o análisis de peligros y puntos críticos de control; individuos calificados en controles preventivos según la Ley de Seguridad de los Alimentos de los EE. UU. o FSMA; biología molecular para detección de patógenos; análisis de alérgenos; microbiología de los alimentos; gestión de riesgos; y estándares globales reconocidos por el GFSI como FSSC 22000, IFS y BRC.

Colaborador del área de fríos en el centro de distribución del Negocio Helados en Pasto, Colombia.

Seguimiento y desarrollo de proveedores

A través de los protocolos de proveedores se actualizaron las guías de requisitos para el cumplimiento normativo de materiales en contacto directo con el alimento. Esta actividad se realizó con el acompañamiento del Instituto de Ciencia y Tecnología Alimentaria –Intal–, por medio de un taller sobre aptitud sanitaria de materiales en contacto con alimentos y en el cual fueron formados 30 proveedores. El objetivo principal fue fortalecer en los aliados estratégicos la capacidad para aplicar los fundamentos exigidos para empaques y envases de la industria alimentaria y dar cumplimiento de acuerdo con las normatividades vigentes y los requerimientos de Grupo Nutresa.

Manejo de crisis

Grupo Nutresa promueve un enfoque preventivo y proactivo para afrontar organizada y apropiadamente situaciones coyunturales que representen posibilidad de crisis relacionadas con sus productos o que puedan poner en riesgo la salud de los consumidores por posibles desviaciones en la seguridad de los mismos. Para esto cuenta con un manual de crisis divulgado durante 2018 con talleres de simulación en los negocios y conjuntos en Costa Rica, Perú, Chile, Panamá y Colombia.

Cumplimiento de la normatividad de alimentos

Grupo Nutresa participa activamente en iniciativas de normalización y regulación con instituciones del sector público y privado como Icontec, Andi, Invima y demás entes regulatorios en donde tiene presencia para la construcción colectiva de normas y estándares que regulan la industria de alimentos en la región de interés. Esta participación le permite a Grupo Nutresa estar a la vanguardia y aportar desde su experiencia y conocimiento a la construcción de las mencionadas estrategias.

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

	2016	2017	2018
Número de multas	-	0	**0**
Número de amonestaciones	1	7	**1**
Número de incumplimientos de códigos voluntarios sobre productos y servicios	4	0	**0**
Total	**5**	**7**	**1**

FERNEY CEBALLOS VARGAS ha hecho de una oportunidad personal, una posibilidad de desarrollo también para otros, sus empleados. El crecimiento de su emprendimiento viene de la mano del apoyo del programa de desarrollo de clientes, Bambú de Grupo Nutresa.

Transformarse para crecer

Ferney Ceballos Vargas compró el Granero Fernando con la ayuda de sus hermanos. Siempre había trabajado en fincas por lo que atender clientes no le resultaba una labor sencilla, pero la idea de tener su propio emprendimiento lo llenaba de orgullo y motivación.

La energía que motivaba a Ferney lo llevó a buscar ayuda para fortalecer su iniciativa en temas de visibilidad de productos, tecnología y servicio. Encontró el apoyo en el programa Bambú de Grupo Nutresa y, un año más tarde, su negocio se había duplicado en tamaño y ventas. El Granero Fernando se convirtió en un pilar de su proyecto de vida y en el sustento de sus trabajadores a los que Ferney guía como el líder que siempre quiso ser.

El programa Bambú es un modelo de desarrollo comercial que busca mejorar la competitividad y sostenibilidad de tiendas y mini mercados por medio de la intervención de sus espacios, el mejoramiento de sus estrategias y la incorporación de tecnología. Se han beneficiado 3.202 empresarios con esta iniciativa

“Grupo Nutresa y sus asesores me han permitido llevar mi negocio hasta donde está hoy. Con esto la situación de mi familia ha mejorado. Todo lo bueno que le ha pasado a este negocio se lo debo a el programa Bambú”.

Ferney Ceballos Vargas, tendero Bambú.

Colaboradores del área de producción del Negocio Galletas en su biblioteca y centro de conocimiento en su planta en Medellín, Colombia.

DESARROLLO DE **NUESTRA GENTE**

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

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Fortalecer canales y redes para la atracción del talento.	• **Fortalecimiento** del proceso de identificación y atracción del talento a través de la incorporación de nuevas redes y canales. • **2.177** convocatorias abiertas internas y externas. • **Presencia** en tres ferias universitarias con la participación de más de 42.000 estudiantes.
Consolidar prácticas para la planificación, la formación y el desarrollo del talento.	• **Implementación** del proceso de planificación del talento clave para todas las compañías de Grupo Nutresa, dando inicio a la identificación y la valoración de personas de alto potencial. • **25.632** colaboradores participaron en programas de formación y desarrollo, orientados a fortalecer capacidades en innovación, sostenibilidad, liderazgo, actuación íntegra y habilidades digitales. • **624** promociones realizadas y 177 pasantías internas, promoviendo escenarios de desarrollo.
Gestionar el desempeño de los colaboradores.	• **Consolidación** del proceso de gestión del desempeño para medir la contribución de las personas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, además de identificar el nivel de desarrollo de los colaboradores frente a las competencias requeridas.
Gestionar el clima laboral y el compromiso organizacional.	• **Incorporación** de un nuevo modelo de medición y gestión del compromiso, clima y satisfacción en el trabajo. Así se evolucionó hacia la identificación de variables organizacionales más integrales y de mayor impacto en el desempeño organizacional con un resultado de 83.
Fortalecer el voluntariado como escenario de desarrollo del capital humano.	• **12.879** voluntarios se movilizaron a través de 18.932 acciones solidarias que aportan al desarrollo sostenible.

El liderazgo continúa siendo una capacidad primordial para Grupo Nutresa, por esta razón, una de las estrategias más importante en la gestión del talento está dirigida a **habilitar a los líderes de manera integral**.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

El mayor riesgo identificado, de cara a la gestión del talento en Grupo Nutresa, tiene relación con la capacidad de conectar e inspirar los propósitos de las personas con los de la Organización para asegurar el entendimiento de la estrategia y la forma como cada uno contribuye al logro de los objetivos. Profundizar y apropiar los conceptos relevantes de la estrategia; conectar los roles y las áreas de la compañía; y empoderar a los líderes en su divulgación y entendimiento son los desafíos que, al no ser gestionados, afectarían el logro de los resultados.

Otro de los riesgos identificados es el desarrollo de las capacidades requeridas para hacer la transición hacia una nueva era de trabajo que exige transformar las capacidades actuales y aprender nuevas; satisfacer los roles para los cuales no hay disponibilidad de talento; y adoptar otros estilos de trabajo. El liderazgo continúa siendo una capacidad primordial para las compañías de Grupo Nutresa, por esta razón, una de las estrategias más importantes en la gestión del talento está dirigida a habilitar a los líderes de manera integral para que a través de ellos se logre el compromiso y la alineación de los equipos de trabajo con los propósitos de la Organización.

La capacidad de atraer y comprometer al mejor talento es otra de las oportunidades de Grupo Nutresa y uno de sus focos de trabajo, basado en el convencimiento de la importancia de contar con un entorno organizacional multigeneracional, digital y con expectativas de aprendizaje y estilos de trabajo diversos.

PERSPECTIVAS

Las estrategias de desarrollo del talento humano para 2020 estarán orientadas a dar continuidad a la formación y el desarrollo de líderes y talento de alto potencial, a partir de planes de trabajo que aseguren el cierre de brechas en las capacidades y los talentos requeridos por Grupo Nutresa.

Asimismo, se desarrollarán capacidades clave como adaptabilidad, flexibilidad, velocidad, innovación, sostenibilidad y productividad, además de un entorno de trabajo digital que transforme los procesos y la interacción con los diferentes grupos relacionados. Se continuará consolidando una cultura del autocuidado a partir de iniciativas que promuevan la salud integral de las personas, minimizando los riesgos de accidentalidad, enfermedad laboral y ausentismo.

En línea con los desafíos que el entorno plantea se implementarán iniciativas que aseguren la conexión de los colaboradores con los propósitos y las estrategias organizacionales. Finalmente, Grupo Nutresa aspira a continuar siendo la empresa más atractiva para trabajar en Colombia y a consolidar la marca empleador en todas las regiones donde hace presencia; además continuará gestionando el compromiso, el clima y la satisfacción de los colaboradores.

Colaboradores del Negocio Galletas en la celebración del Día Internacional del Voluntariado en Medellín, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

Grupo Nutresa fue reconocida como la empresa con mayor capacidad de atraer y retener talento en Colombia y la más atractiva dentro del sector de alimentos, de acuerdo con el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa –MERCO– en su 9.ª edición.

Reconocimiento de Best Workplaces a Grupo Nutresa en la posición 11 del Top 50 de mejores empresas para trabajar en Colombia; elegidas según la experiencia de empleados y exempleados de las compañías valoradas que son usuarios registrados en el portal.

El Negocio Tresmontes Lucchetti en Chile obtuvo el Premio Índice de Evolución Empresarial 2018, otorgado por la Sociedad de Fomento Fabril. Esta distinción se entrega por haber obtenido la mejor puntuación en aquellas prácticas que más contribuyen en la construcción de un clima de confianza mutua y en armonía con todos los actores de la sociedad, entre las que se destacan variables como relación con colaboradores; derechos de las personas y diversidad; y formación y educación.

Colaboradores del Negocio Alimentos al Consumidor en su restaurante Corral Campestre en Bogotá, Colombia.

PROGRESO 2018

[GRI 103-3]

En 2018 se realizaron 33 programas de formación con la participación de 16.334 colaboradores, enfocados en desarrollar los talentos y las capacidades transversales a todas las compañías de Grupo Nutresa: liderazgo, innovación, sostenibilidad, capacidades digitales y pasión por el cliente y el consumidor.

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

		2016			2017			2018		
		Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Número de personas	**Formación y entrenamiento**	21.452	14.223	**35.675**	18.039	10.290	**28.329**	16.647	8.985	**25.632**
	Salud y seguridad ocupacional	11.570	4.870	**16.440**	11.845	4.911	**16.756**	11.636	4.232	**15.868**
	Educación superior	111	26	**137**	137	56	**193**	156	72	**228**
Número de horas	**Formación, entrenamiento y educación superior**	496.691	244.907	**741.598**	602.929	311.948	**914.877**	543.211	294.779	**837.990**
	Salud y seguridad ocupacional	123.411	29.867	**153.278**	165.017	34.081	**199.098**	109.145	25.731	**134.876**
Inversión (millones de COP)	**Formación y entrenamiento**	5.640	3.295	**8.935**	5.148	3.160	**8.308**	4.989	2.707	**7.696.033.423**
	Salud y seguridad ocupacional	643	171	**813**	704	166	**870**	729	159	**888.008.457**
	Educación superior	511	122	**633**	207	113	**320**	344	216	**560.325.442**

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

CAFÉS

Programa Prejubilo
Facilitar a través de procesos reflexivos y formativos la preparación de los colaborador para enfrentar los cambios que implica la etapa de jubilación.

CHOCOLATES

Preparación para la jubilación
Preparar a los colaboradores que próximamente pasarán a disfrutar de su retiro del ambiente laboral, de manera que el cambio se haga de manera positiva en el ámbito personal y familiar.

Escuela de colaboradores
Mejorar el clima laboral, la gestión autónoma en el puesto de trabajo, la calidad de los procesos y productos y el comportamiento seguro tanto en las instalaciones de la empresa como fuera de ella.

Novaventa

Escuela Logística
Fortalecer el conocimiento de los colaboradores en recibo y despacho, matemáticas básicas, Excel básico y BMP. Formación y certificación con el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje –Sena–.

ALIMENTOS AL CONSUMIDOR

Autoconocimiento
Facilitar el crecimiento personal de los colaboradores, para fortalecer el compromiso que tiene con el desarrollo de talentos.

Comercial nutresa

Diplomado virtual en Gestión y Administración de Empresas para Coordinadores de Venta Indirecta
Conocer e interpretar las áreas clave de la gestión de una empresa, aplicando este conocimiento a una mayor comprensión del cliente directo en el proceso comercial Aliado Académico: ADEN International Business School.

GALLETAS

Entender cómo funciona la informática es ser más competitivo en el mundo laboral
Desarrollar competencia sobre el funcionamiento de aplicaciones digitales e informática que complementen la formación académica de los colaboradores y mejoren sus resultados dentro y fuera de la empresa.

CÁRNICOS

Gestión del cambio
Lograr la implementación de los procesos de Gestión de Cambio, a través del uso de la matriz de impacto individual, lecciones aprendidas, matriz de magnitud de impacto organizacional y el análisis de riesgos, de manera más efectiva en los procesos de cambio y adaptación.

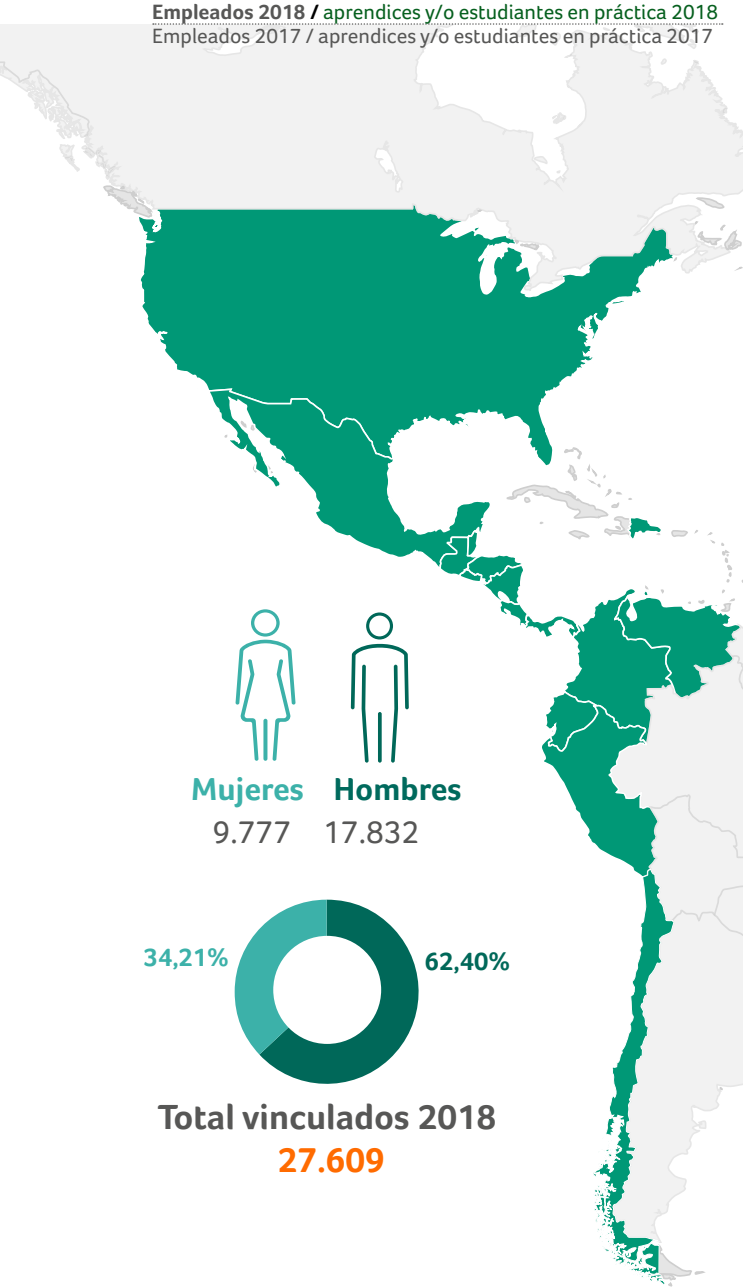
Servicios nutresa

Liderazgo Transformador
Potenciar las capacidades de los líderes para una gestión de los equipos desde un entorno de respeto, incluyente y diverso.

Grupo Nutresa continúa con la consolidación de indicadores asociados a la productividad del talento: ventas por empleado e intensidad de gastos de personal sobre las ventas serán la medida para lograr el entendimiento de aspectos inherentes a la productividad de las personas.

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

Empleados 2018 / aprendices y/o estudiantes en práctica 2018
Empleados 2017 / aprendices y/o estudiantes en práctica 2017



Mujeres 9.777 **Hombres** 17.832

Total vinculados 2018
27.609

Estados Unidos 2,22%

		Total
250 / 1	380 / 3	630 / 4
269 / 0	461 / 3	730 / 3

Guatemala 1,31%

		Total
278 / 0	96 / 0	374 / 0
308 / 0	100 / 0	408 / 0

Ecuador 0,58%

		Total
99 / 0	66 / 0	165 / 0
116 / 0	62 / 0	178/ 0

Panamá 2,23%

		Total
230 / 0	406 / 0	636 / 0
241 / 0	406 / 0	580 / 0

México 3,13%

		Total
519 / 3	365 / 8	884 / 11
354 / 3	513 / 3	867 / 6

El Salvador 0,12%

		Total
17 / 0	16 / 0	33 / 0
15 / 0	20 / 0	35 / 0

República Dominicana 0,92%

		Total
64 / 0	197 / 2	261 / 2
63 / 0	184 / 0	247 / 0

Perú 2,39%

		Total
249 / 4	422 / 8	671 / 12
305 / 4	491 / 4	786 / 8

Total

28.576

967

27.972

885

Chile 0,69%

		Total
572 / 12	1.330 / 20	1.902 / 32
582 / 22	1.294 / 24	1.876 / 46

Nicaragua 0,69%

		Total
117 / 0	81 / 0	198 / 0
143 / 0	86 / 0	299 / 0

Colombia 69,64%

		Total
6.047 / 528	12.981 / 344	19.028 / 872
6.138 / 492	13.106 / 400	19.244 / 892

Costa Rica 8,10%

		Total
1.128 / 0	1.187 / 0	2.315 /0
1.232 / 0	1.052 / 0	2.284 / 0

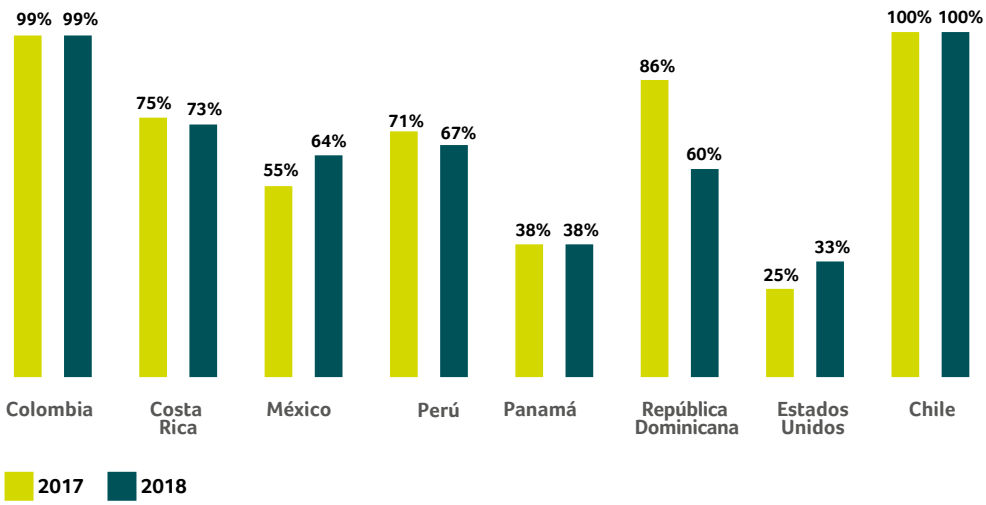
Venezuela 1,90%

		Total
148 / 18	363 / 15	511 / 33
171 / 23	441/ 17	613 / 40

La Organización continúa siendo la mejor empresa para trabajar en Colombia, con indicadores de rotación saludables comparados con los *benchmarks* del sector. Para 2018, el indicador de rotación consolidado Grupo fue de 26,3%

Equipo de trabajo interdisciplinario del Negocio Cafés en la planta de Medellín, Colombia.

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



Contrataciones e índice de rotación [GRI 401-1]

	Operaciones de producción		Distribución y comercialización		Alimentos al Consumidor	
	2017	**2018**	2017	**2018**	2017	**2018**
Empleados nuevos	4.293	**3.871**	1024	**532**	4.013	**3.410**
Índice de rotación	20,7%	**19,3%**	11,1%	**12,6%**	57,8%	**53,2%**

Colaborador de Fundación Nutresa en Vamos Nutresa en el Alto de Los Jaramillo, Antioquia, Colombia.

El voluntariado como escenario del talento

El voluntariado corporativo sigue siendo un programa de desarrollo de los talentos del ser Nutresa, a través del cual se movilizaron 12.879 voluntarios con la participación en iniciativas que agregan valor y aportan al fortalecimiento de habilidades en las comunidades y en los voluntarios que trabajan activos y comprometidos.

Con el Poder de Mil, programa que busca celebrar las acciones solidarias de los colaboradores de la Compañía, se impactaron 7.401 personas gracias a la labor y el compromiso de 1.258 voluntarios que realizan acciones enfocadas al mejoramiento de condiciones locativas de vecinos y otras comunidades en 11 ciudades con 19 jornadas. **[ODS 1.6]**

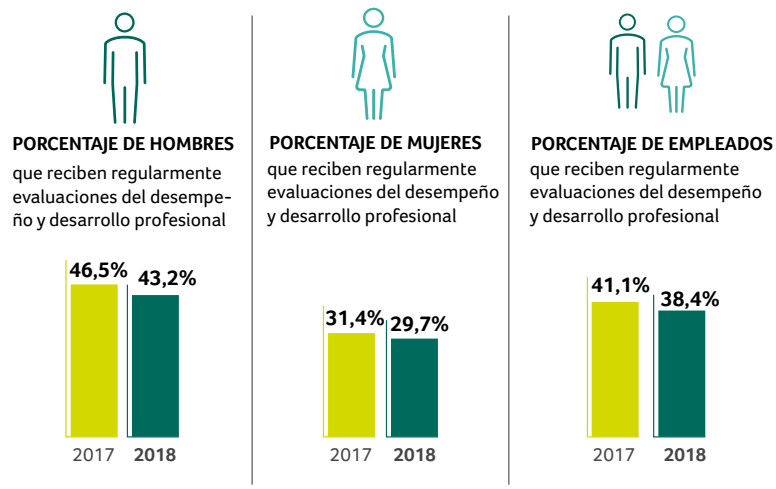
A través del programa Aula, escenario de formación y desarrollo de habilidades de aliados de la cadena, se desarrollaron nueve trabajos prácticos que permitieron la incorporación de conocimiento a iniciativas impulsadas por voluntarios y comunidades cercanas, movilizando 28 voluntarios y cinco líderes de comunidades.

Asimismo, en 2018 se ejecutaron iniciativas que acercaron las plantas a las comunidades vecinas, beneficiando a las personas que están en la base de la pirámide y que hacen parte de la cadena de valor con la inversión de tiempo en acciones que mejoran la calidad de vida las comunidades. Así, se llevaron a cabo 18.932 acciones solidarias y se impactaron más de 144.918 personas gracias a la movilización del talento y de recursos enfocados al desarrollo sostenible.

Gestión del desarrollo de los colaboradores

Este proceso pretende fortalecer la alineación de los proyectos personales con los objetivos y los proyectos organizacionales para potenciar la contribución de las personas a la Organización. Además, invita a todos los líderes y colaboradores a construir de manera conjunta planes de gestión que integren un balance entre el ser humano y el profesional.

Evaluaciones regulares del desempeño [GRI 404-3]



Colaboradora de Novaventa en su sede en Medellín, Colombia.

Medición de clima, satisfacción y compromiso

Los resultados obtenidos continúan ubicando a Grupo Nutresa en un nivel de favorabilidad alta comparados con los mejores en el escenario global, lo que evidencia el alto compromiso de los colaboradores, una alta satisfacción y un clima laboral saludable.

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

	HOMBRES	MUJERES
Colombia	2,00	1,50
Costa Rica	1,40	1,10
Ecuador	1,30	1,30
México	2,80	2,60
Panamá	1,30	1,40
Perú	2,20	2,10
R. Dominicana	1,50	1,30
Estados Unidos	1,80	1,60
Chile	1,50	1,20

Colaboradores de Novaventa en su sede en Medellín, Colombia.

CALIDAD DE **VIDA**

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

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Gestionar la seguridad y la salud en el trabajo, basados en estándares de clase mundial.	• **Implementación** de programas efectivos para cerrar brechas y reducir significativamente los riesgos de accidentalidad y ausentismo en las compañías de Grupo Nutresa de todas las geografías. • **Mejoramiento** en los indicadores de accidentalidad de colaboradores vinculados, al pasar de una tasa de frecuencia de accidentalidad de 2,02 en 2017 a 1,53 en 2018, anticipando el cumplimiento de la meta planteada a 2020.
Gestionar de la enfermad laboral en las compañías de Grupo Nutresa.	• **Actualización** del mapa de enfermedad laboral en todas las compañías de Grupo Nutresa con el fin de fortalecer la estrategia de prevención y concretar alianza con la ARL, con la cual se creó el proyecto **Riesgo Atribuible Enfermedad Laboral,** para conocer el porcentaje de casos de enfermedad laboral que pueden ser evitados si se suprime la exposición al factor de riesgo. • **Incorporación** de tableros de indicadores de gestión del desempeño en los niveles ejecutivos y de la tasa de enfermedad laboral, alcanzando la meta establecida de cero enfermedades laborales para colaboradores con menos de cuatro años en la Compañía.
Fortalecer el modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo para proveedores y contratistas.	• **Resultados** positivos en los indicadores de accidentalidad de contratistas, al pasar de una tasa de frecuencia de accidentalidad de 4,27 en 2017 a 3,81 en 2018. • **Realización** del primer encuentro de interventores de contrato Grupo Nutresa con una participación de 918 asistentes de todas las compañías. Allí se resaltó la importancia de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo en los proveedores y contratistas • **Realización** del taller de seguridad y salud en el trabajo dirigido a gerentes y líderes SST de las empresas contratistas con la participación de 40 asistentes. El objetivo del evento era generar un compromiso frente al cuidado propio y de los colaboradores de sus compañías, además de aportarles herramientas concretas para el desarrollo de capacidades.
Promover la conciliación entre la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores.	• **Incorporación** de prácticas para la promoción de una vida en armonía y equilibrio en todas las dimensiones humanas. Gracias a esto nueve empresas fueron certificadas como empresa familiarmente responsable -efr- .
Medir y gestionar el riesgo psicosocial.	• **Gestión** del plan de intervención de riesgo psicosocial con la ejecución de acciones para promover condiciones de trabajo saludables y prevenir efectos nocivos sobre la salud. • **Realización** de un piloto de apropiación de prácticas de mente plena con 221 colaboradores de Grupo Nutresa para identificar su eficacia en la disminución del riesgo psicosocial.

La Organización está convencida de que contar con **colaboradores sanos y en armonía** incide en el logro de resultados positivos y sostenibles.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Grupo Nutresa está comprometida con la salud y el bienestar de los colaboradores mediante la creación de estrategias que promuevan la calidad de vida en el trabajo y las dimensiones que contribuyan a lograr una vida en equilibrio. La Organización está convencida de que contar con colaboradores sanos y en armonía incide en el logro de resultados positivos y sostenibles. En este sentido se busca mitigar los riesgos de accidentalidad y aparición de la enfermedad física y mental, los cuales al no ser gestionados podrían incidir en ausentismo, falta de motivación y compromiso, y disminución de la productividad de los colaboradores.

Prácticas como el teletrabajo, la jornada flexible, el tiempo libre y estilos y espacios de trabajo confortables propician, además de calidad en el trabajo, la posibilidad de atracción de talento, por ser prácticas cada vez más valoradas en el mercado laboral y de mayor impacto económico que el costo de la rotación de las personas; riesgo al que se están viendo expuestas las organizaciones.

Finalmente, para las compañías de Grupo Nutresa se visualiza una oportunidad clara en las tecnologías digitales de automatización, robotización e inteligencia artificial, entre otras, para utilizarlas en procesos de alta exposición a riesgos de accidentalidad y ausentismo. Por esta razón se adelantan algunas exploraciones e implementaciones en estas nuevas tecnologías que, además de la salud, aportan a la productividad.

PERSPECTIVAS

Grupo Nutresa orientará su estrategia a continuar con la promoción de estilos y hábitos saludables, además de seguir desarrollando un alto nivel de conciencia en la importancia del autocuidado. A esta estrategia se le sumará la exploración de oportunidades de automatización y robotización en procesos de alta exposición, en la cual se identificarán los procesos más críticos para ser intervenidos prioritariamente.

Otro desafío considerado en las estrategias está orientado a la gestión de contratistas y proveedores para que alcancen los estándares deseables para Grupo Nutresa y así mejorar los indicadores de productividad.

A cierre de 2018 se logró la meta planteada para 2020 en el indicador tasa de frecuencia de accidentalidad de vinculados, por lo cual se planteará una nueva meta de 1,40 al mismo año. Asimismo, se continuará con la implementación del proyecto Riesgo Atribuible Enfermedad Laboral en alianza con la ARL, el cual constará de cuatro fases: establecer carga de enfermedad laboral por compañía, disminución enfermedad laboral después de la implementación de los controles, revisión de los casos para lograr una tasa de enfermedad laboral por debajo del sector y gestionar la reincorporación laboral segura de los casos de enfermedad laboral en firme.

Por último, otro reto en el que se continuará trabajando será la promoción y la implementación de programas de conciencia plena, concentración, foco, disfrute y balance, por lo que se seguirán adoptando soluciones alternativas como *mindfulness*, yoga, meditación, manejo de las emociones, higiene del sueño, entre otros.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS
[GRI 103-3]

El Negocio Tresmontes Lucchetti en Chile fue reconocido por el Ministerio de Salud como lugar de trabajo promotor de la salud, nivel excelencia.

Foto de arriba: Colaboradores del área de auditoría de Servicios Nutresa realizando la pausa activa en su sede en Medellín, Colombia.

Foto de abajo: Colaboradores del centro de distribución realizando pausas activas en la planta del Negocio Cafés en Bogotá, Colombia.

Grupo Nutresa explorará oportunidades de automatización y robotización en procesos de alta exposición, en la cual se identificarán los procesos más críticos para ser intervenidos prioritariamente.

PROGRESO 2018 [GRI 103-3]

Bienestar y calidad de vida son dos de los asuntos materiales en la gestión de los empleados. En 2018 las prácticas de mayor impacto estuvieron orientadas a la promoción de hábitos saludables, siendo los programas deportivos y recreativos los de mayor impacto. Se realizó una inversión de COP 13.164 millones, con la participación de 25.949 colaboradores.

Para la promoción de actividades deportivas algunas compañías cuentan con gimnasio propio y las demás tienen convenios con centros de acondicionamiento físico, logrando una alta satisfacción y utilización por parte de los colaboradores. En alineación con la estrategia de desarrollo sostenible se consolidó el programa de movilidad Muévete Nutresa, con el que se promueve el cuidado por el medioambiente, también la integración con los compañeros y los hábitos deportivos como alternativas de medios de transporte.

Adicionalmente, en 2018 se implementó el programa Buen Comienzo, a través del cual se brindó asesoría a los familiares de colaboradores con niños entre cero y dos años sobre la estimulación temprana, la nutrición, la lactancia y las pautas de crianza con el propósito de apoyar la presencia activa de los padres en el cuidado de sus hijos.

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

En Grupo Nutresa se cuenta con un manual de gestión integral de riesgos que tiene como metodología lo establecido en la norma ISO 31000 versión 2009. Este consiste en aplicar para cada proceso la identificación, el análisis, la evaluación y el tratamiento de los riesgos de acuerdo con un catálogo de herramientas preestablecidas para este fin. **[GRI 403-1] [GRI 403-2]**

Adicionalmente, se utilizan metodologías como la GTC 45, las baterías del Ministerio de Trabajo para riesgo psicosocial, la evaluación de concentración de hidrógeno en cuarto de baterías, la herramienta JSI –Job Strain Index[1]– para riesgo osteomuscular, evaluaciones de higiene para ruido, material particulado e iluminación, y aplicación de criterios de RETIE –para evaluar riesgo eléctrico–, criterio de IIAR –para evaluar riesgos técnicos con amoniaco–, entre otros. **[GRI 403-2]**

Para el análisis de incidentes y la gestión de acciones correctivas, preventivas y de mejoras se utilizan diferentes metodologías de análisis según las necesidades de cada compañía. Algunas de las metodologías usadas son: CapDO, análisis de cinco porqué, diagrama causa-efecto y árbol de causas. Asimismo, es importante resaltar el empoderamiento que sobre la gestión de riesgos han tenido los pequeños equipos de trabajo con la coordinación de líderes de seguridad y líderes de los procesos. **[GRI 403-2][GRI 403-3][GRI 403-7] [ODS 8.8]**

Actualmente 15 empresas de Grupo Nutresa se encuentran certificadas con una norma técnica en seguridad y salud en el trabajo; 67% de ellas están bajo la norma técnica OSHAS 18001:2007, siendo esta la única norma para certificar el sistema de gestión hasta 2018, debido a que en marzo de 2018 fue publicada la norma técnica ISO 45001:2018, norma internacional que garantiza una mayor compatibilidad con otras normas como ISO 9001 y 14001, y facilita la implementación y la integración de los sistemas de gestión. Las compañías de Doria y Pozuelo Costa Rica lograron la certificación con esta nueva norma, las demás deben lograr la migración para el año 2021. **[GRI 403-1]**

[1] Índice de Carga Laboral.

Colaboradores del área administrativa del Negocio Galletas en Medellín, Colombia.

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

Con el fin de minimizar el riesgo de la enfermedad común, las empresas de Grupo Nutresa desarrollan programas de medicina preventiva, entre estos están: prevención del riesgo cardiovascular, detección temprana del cáncer femenino y masculino, salud visual, estilos de vida saludables (promoción de actividad física, alimentación saludable y espacios libres de humo), prevención de consumo de alcohol y sustancias psicoactivas, prevención para la salud oral, prevención de enfermedades gastrointestinales y respiratorias, entre otros programas de prevención y promoción de la salud.

También, en el enfoque de medicina del trabajo, se están implementando programas de vigilancia epidemiológica que están enfocados en la disminución de la incidencia y la prevalencia de la enfermedad laboral relacionada con los factores de riesgos a los cuales está expuesto el colaborador. Entre otros, están: auditivo, osteomuscular, psicosocial, respiratorio, biológico y temperaturas extremas. Estos programas van acompañados de exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro, adicionalmente para los directivos se realizan chequeos ejecutivos con una periodicidad definida según la necesidad de cada empresa.

Para el tema de emergencias, el plan se basa en la respuesta oportuna del colaborador como primer respondiente en primeros auxilios o eventos adversos como incendios, derrames, eventualidades naturales, entre otros, y la especialización de las brigadas de emergencias en prevención y atención de emergencias de segundo grado. En este sentido se cuenta también con condiciones seguras del entorno con redes contraincendios, detección de humo, detecciones de químicos, salidas de emergencia, sistemas de alarmas, kit de atención para derrames, extintores, primeros auxilios, alianzas con entidades externas gubernamentales para la atención y la gestión de riesgos y desastres, y cubrimiento de área protegida con asistencia de ambulancias medicalizadas y personal médico para la atención.

Colaborador de Servicios Nutresa realizando ejercicio en sus instalaciones en Medellín, Colombia.

Se cuenta también con planes de reintegro, reubicación y adaptación al trabajo, estrategia para que colaboradores con restricciones o recomendaciones médicas tengan una adaptación al trabajo acorde a sus limitaciones. De la misma manera, se realizan evaluaciones de higiene ocupacional con el fin de modificar los puestos de trabajo que lo requieran y minimizar los factores de riesgos. Igualmente, se tienen establecidos programas de intervención y entrenamiento para la ejecución segura de tareas de alto riesgo como alturas, espacios confinados, trabajos en caliente, izajes de cargas y manejo de químicos, lo que permite minimizar la probabilidad de ocurrencia de accidentes durante la realización de estas tareas.

Por último, se continuó con la implementación de programas que mitiguen los riesgos más significativos en las diferentes compañías, siendo los más relevantes: higiene postural y pausas activas, rotación y reubicación de personas, y gestión del reintegro laboral después de una incapacidad, para asegurar que no haya deterioro en las condiciones de salud de los colaboradores con patologías diagnosticadas.

Colaboradores y terceros cubiertos por sistemas de salud y seguridad en el trabajo [GRI 403-8] [ODS 8.8]

Total de colaboradores cubiertos	Cubiertos por sistemas auditados internamente	Cubiertos por sistemas auditados externamente por terceros
37.980	**26.479**	**13.763**

Frente a la gestión de condiciones de trabajo seguras se continuó con la implementación y la gestión del sistema de seguridad y salud en el trabajo consolidando una cultura del autocuidado, la identificación y el análisis de riesgos de manera preventiva, y el empoderamiento de los líderes en el acompañamiento y la promoción de un entorno saludable en sus equipos de trabajo. En cuanto a la mitigación de riesgos de aparición de la enfermedad laboral, la acción más importante estuvo orientada en identificar los procesos de mayor exposición a riesgos y la incorporación de un indicador asociado al no crecimiento de la enfermedad laboral. **[GRI 403-4]**

Participación de los trabajadores, consulta y comunicación sobre salud laboral [GRI 403-4] [ODS 8.8]

Número de personas en los comités	Número de integrantes
Copasst	497
Gestión cero accidentes	23.657
Brigadas	1.940
Gestión salud	23.657
Comité de convivencia	184
Frecuencia de reunión con líderes de los trabajadores	• El 58% de las empresas de Grupo Nutresa se reúnen mensualmente con los líderes. • El 17% se reúne semanal con los líderes.

Chequeo de salud de colaboradores en la planta del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.

Finalmente, en la gestión de riesgos de aparición de enfermedades generales, se están adelantando programas de actividad física, espacios libres de humo, detección temprana de cáncer de mama y próstata, y alimentación saludable. También se realizó en todas las compañías la semana de la salud, como un hito cultural alrededor del autocuidado.

Formación de trabajadores en seguridad y salud laboral [GRI 403-5] [ODS 8.8]

NEGOCIO	PROGRAMA	OBJETIVO
Cafés	Formación brigada	Desarrollar competencias en la atención integral de emergencias de segundo grado para los brigadistas, permitiendo evidenciar mejoras significativas tanto en la atención de emergencias como en los ejercicios de simulacro.
Chocolates	Reino Seguro	Aprender mediante el juego para reforzar los conceptos más importantes sobre la seguridad y la salud en el trabajo, y fortalecer la identificación y el control de los riesgos relacionados con el trabajo.
	Pieza Clave	Trabajar en el autocuidado y la interdependencia desde la concientización de los colaboradores en fomentar el comportamiento seguro.
	Cuvret	Sensibilizar en temas de seguridad y salud utilizando diferentes metodologías.
Cárnicos	Trabajos de alto riesgo	Desarrollar competencias para colaboradores que intervienen en trabajos de alto riesgo, en especial para trabajo seguro en alturas.
	Cuido de mí y mis compañeros y Alimento a Panamá con calidad y seguridad	Sensibilizar sobre la importancia de la seguridad que cada uno de los colaboradores debe mantener para evitar accidentes o incidentes dentro de las áreas de trabajo.
Galletas	Formación de emergencias	Certificar en Bomberotecnia y APH a los brigadistas. Actualizar a la planta de producción en temas de: resguardos y seguros, equipos de protección personal, plan de emergencia, SGA, bloqueo y etiquetado.
Helados	Nuevas Alas	Facilitar la readaptación al trabajo de los colaboradores con recomendaciones médicas para lograr condiciones laborales favorables, de acuerdo con su estado de salud y su funcionalidad.
Tresmontes Lucchetti	Diplomado en Seguridad y Salud Ocupacional	Capacitar a mandos medios con herramientas adecuadas para el desarrollo de sus labores a diario desde las perspectivas de la prevención de riesgos laborales.
Novaventa	Caja de Experiencias	Buscar promover la conciencia del cuidado propio y de los demás.
Comercial nutresa	Retorno al Trabajo	Formar a los líderes para asegurar el sistema para la reincorporación laboral de los colaboradores con patologías.
	Mi Vida en Equilibrio	Formar en temas psicosociales a los equipos comerciales, en torno a los aspectos de la vida y del trabajo que afectan la salud como un estado de equilibrio, además de entregar herramientas para explorar las alternativas que permiten tomar acción para lograr el equilibrio y manejar mejor las tensiones de la vida cotidiana.
Gestión Cargo	Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo	Fortalecer el entrenamiento en los estándares de seguridad con énfasis en higiene postural enfocada en tres tipos de trabajo: trabajo administrativo, operación de equipos y manipulación de cargas.
Servicios nutresa	Apropiación del Cuidado	Promover una autogestión preventiva basada en el control de actos y condiciones inseguras y fortalecer la cultura de la seguridad mediante un sentido de autocuidado y responsabilidad de la seguridad generando compromisos entre todos los colaboradores y con sus líderes de equipo.

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

Grupo Nutresa cuenta con un modelo de gestión de contratitas que tiene como objetivo establecer los lineamientos en seguridad y salud en el trabajo para que los diferentes actores en la relación con contratistas, los conozcan, soliciten y los hagan cumplir para asegurar que los servicios se ejecuten bajo las normas del sistema de gestión y las establecidas por la legislación vigente, además de lo definido por Grupo Nutresa.

Durante 2018 se realizó el primer encuentro de interventores de contrato de Grupo Nutresa en el que se abordaron temas de desarrollo de capacidades y sostenibilidad para gestionar responsablemente a contratistas y aliados en la cadena de valor y se resaltó la importancia de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo en proveedores y contratistas.

Adicionalmente, se realizó un taller de seguridad y salud en el trabajo dirigido a gerentes y líderes SST de las empresas contratistas con la presencia de 40 asistentes. Este espacio tuvo el objetivo de reconocer la importancia de la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (decreto 1072) y generar un compromiso frente al cuidado propio y de los colaboradores de sus compañías, además de aportarles herramientas concretas para el desarrollo de capacidades.

Colaborador del Negocio Galletas en Nicaragua.

Salud y seguridad en el trabajo [GRI 403-9] [GRI 403-10] [ODS 8.8]

	2016		2017		2018	
	Vinculados	Contratistas	Vinculados	Contratistas	Vinculados	Contratistas
Tasa de accidentalidad Número de accidentes por total de colaboradores	2,11	4,44	2,02	4,27	1,53	3,81
Tasa de accidentes severos Número de accidentes con consecuencias severas por cada 200.000 horas de trabajo	ND	ND	ND	ND	0,01	0,00
LTIFR Número de accidentes con tiempo pérdido por cada 200.000 horas de trabajo	1,86	3,76	1,85	3,62	1,42	3,23
OIFR Número de casos de enfermedad laboral por cada 200.000 horas de trabajo	0,31	0,03	0,14	0,02	0,11	0,03
Fatalidades por accidentes de trabajo	0	0	1	0	1	1
Fatalidades por enfermedad laboral	0	0	0	0	0	0

ABASTECIMIENTO **RESPONSABLE**

Proyecto Vivero Cacao para la Paz del Negocio Chocolates en Codazzi, Cesar, Colombia.

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

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Mejorar y ampliar la cobertura del modelo de abastecimiento estratégico.	• **Ejecución** de 422 iniciativas, bajo la metodología de abastecimiento estratégico, con un ahorro de COP 86.478 millones en Centroamérica, Chile, Colombia, EE. UU., Perú y República Dominicana. • **Negociación** regional en la categoría de empaques proyectando un ahorro de más de COP 15.000 millones.
Cerrar brechas en abastecimiento sostenible.	• **Avance** en el diagnóstico de la cadena de producción de carne de res con el Fondo Mundial para la Naturaleza –WWF, por sus siglas en inglés– e identificación de los principales riesgos y las herramientas para intervenirlos. • **Formación** de 432 proveedores de insumos y servicios para promover su desarrollo, asegurar el cierre de brechas y cumplir los estándares para las operaciones. • **Realización** del Primer Encuentro de Interventores de Contrato de Grupo Nutresa para fortalecer su rol y sensibilizarlos sobre la importancia de su gestión.
Promover la implementación de negocios inclusivos y el desarrollo de capacidades organizacionales en agricultores.	• **Implementación** de la nueva Metodología de Acompañamiento Social para el fortalecimiento socioempresarial de pequeños productores agrícolas, con la incorporación de criterios de productividad en 57 organizaciones y generación de mayores eficiencias que redundan en una mejor materia prima para la Organización. • **2.065 pequeños agricultores** de asociaciones productoras beneficiadas con la inversión de 547 horas de formación para el desarrollo de sus capacidades empresariales.
Incorporar auditorías en sostenibilidad.	• **Ampliación** del alcance del programa de auditorías en sostenibilidad a Costa Rica. Se realizaron un total de 52 auditorías en Chile, Colombia y Costa Rica. • **26 formaciones** ejecutadas para el desarrollo de capacidades en sostenibilidad a proveedores.
Implementar capacidades digitales en los procesos de negociación y abastecimiento.	• **Implementación** de la herramienta @Contratos en Colombia y ampliación de la cobertura de la herramienta @Catálogo en Costa Rica para mejorar la productividad, ser más eficientes y facilitar los procesos de negociación y abastecimiento de Grupo Nutresa.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

El modelo de abastecimiento responsable le permite a Grupo Nutresa gestionar los riesgos y las oportunidades relacionados con el bienestar animal, la migración de campesinos a las ciudades, el relevo generacional, la volatilidad de precios en los insumos y los proveedores críticos de nivel dos, además de influir en los proveedores de origen agrícola para la adopción de prácticas sostenibles.

En 2018 se logró fortalecer la forma de trabajo con comunidades campesinas con la implementación de iniciativas atractivas para nuevas generaciones y que mejoren las prácticas agrícolas para el aumento de la productividad y la gestión empresarial en el campo. Asimismo, se desarrollaron acciones en las categorías de compras para el tratamiento de los diferentes riesgos a los cuales puede estar expuesta la Organización, tanto con proveedores directos como con proveedores niveles dos y superiores. Es por esto que se decidió trabajar con aliados expertos en la materia para asegurar que los diez principales *commodities* sean producidos bajo prácticas sostenibles.

Finalmente, la producción de materias primas requiere de prácticas tecnificadas y avanzadas para mejorar su productividad, que se convierten en nuevas oportunidades sobre las cuales se debe trabajar para contar con mano de obra calificada y comprometida, que entienda las dinámicas de los territorios y su forma de producción.

Es por esto que Grupo Nutresa decidió trabajar con aliados expertos para asegurar que **sus diez principales *commodities* sean producidos bajo prácticas sostenibles.**

PERSPECTIVAS

Grupo Nutresa continuará incorporando en los procesos de negociación y abastecimiento las mejores prácticas de compras digitales. Consolidará la incorporación de herramientas para facilitar la gestión interna de los procesos de negociación, contratación y facturación para mejorar el proceso de gestión de la demanda de insumos con proveedores, optimizar el capital de trabajo y asegurar la captura de valor a lo largo de toda la cadena.

Para 2020, Grupo Nutresa, a través de su Fundación, consolidará la implementación de la Metodología de Acompañamiento Social, para desarrollar capacidades técnicas, ambientales, sociales y empresariales en más de 60 organizaciones en Colombia. De igual forma, extenderá en la región estratégica la metodología para la implementación de negocios inclusivos, continuando en Chile con pequeños productores de trigo candeal y en Costa Rica con productores de miel.

Se seguirán desarrollando capacidades e implementando el modelo de abastecimiento responsable en las diferentes operaciones y geografías donde se encuentra Grupo Nutresa para el cierre de brechas. Asimismo, se continuará trabajando con el apoyo de aliados para responder a los desafíos en sostenibilidad y a los riesgos emergentes, además de contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

El Negocio Chocolates fue reconocido como la primera empresa en Colombia en obtener el sello de Empresa Incluyente en la categoría de Encadenamientos Inclusivos. Lo anterior por la implementación de prácticas de inclusión de población vulnerable en su cadena de valor. Este reconocimiento fue otorgado por la Fundación Andi, en alianza con USAID Colombia y el apoyo de Deloitte.

Se resalta la inauguración del Vivero Cacao para la Paz, del Negocio Chocolates, en alianza con Agrosavia, Agencia de Cooperación Canadiense Socodevi y Repsol. Así se fortalecen las iniciativas de producción de cacao y reconstrucción del tejido social en Colombia. Esta iniciativa busca propagar y distribuir material vegetal para pequeños y medianos productores y cuenta con una capacidad productiva de 1.200.000 plántulas. Está ubicado en el departamento del Cesar, en Colombia.

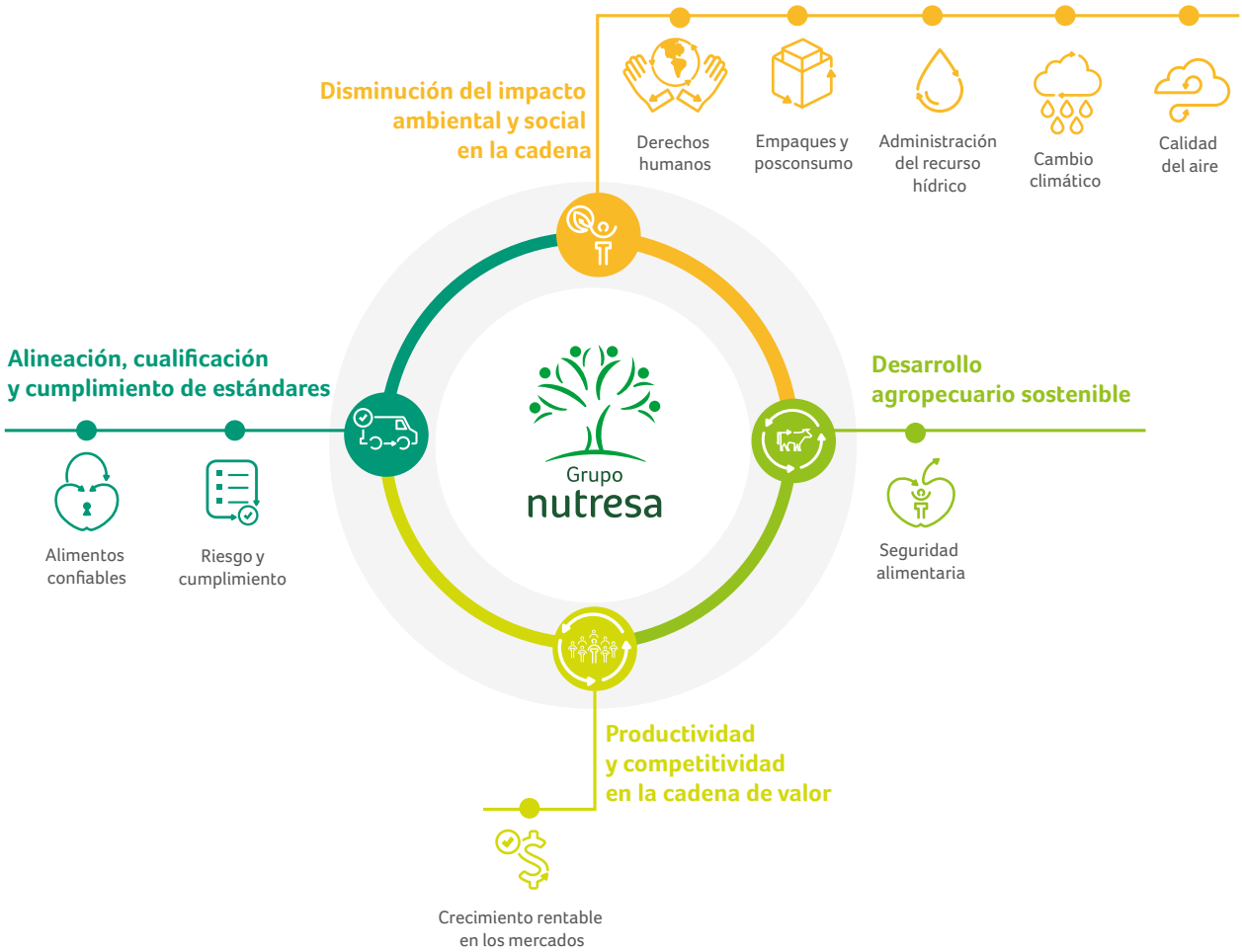
Foto de arriba.
Sello Empresa Incluyente entregado por la Fundación Andi al Negocio Chocolates en Bogotá, Colombia.

Foto de abajo.
Inauguración del primer Vivero Cacao para la Paz del Negocio Chocolates en Codazzi, Cesar, Colombia.

PROGRESO 2018 [GRI 103-3]

MODELO DE ABASTECIMIENTO RESPONSABLE

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



Alineación, cualificación y cumplimiento de estándares

La alineación de prácticas y el desarrollo de competencias y capacidades para lograr el cumplimiento de requisitos y estándares en proveedores es uno de los enfoques de gestión clave para el logro de los objetivos de Grupo Nutresa.

Durante 2018 se formaron 432 proveedores de insumos y servicios buscando su desarrollo y asegurando el cumplimiento de estándares y requisitos para las operaciones. Dentro de los procesos de formación se abordaron temas como calidad e inocuidad de los productos; seguridad y salud en el trabajo; derechos humanos; sostenibilidad; prevención de la corrupción; actualización legal en inocuidad; y seguridad y salud en el trabajo; entre otros. A las formaciones asistieron 1.706 personas y se invirtieron cerca de 149 horas.

Adicionalmente, se actualizó la metodología para abordar el análisis y el escalamiento de nuevos requisitos, con la incorporación de dos etapas asociadas con el análisis y la calificación preliminar del riesgo, además de la valoración de los riesgos residuales asociados con dichos requisitos una vez implementadas las medidas.

Finalmente, para asegurar la calidad y la inocuidad de los productos de Grupo Nutresa, durante este año se solicitó a los proveedores de materias primas la declaración de cumplimiento de regulaciones vigentes relacionadas con contaminantes en alimentos. Así se logró un avance de más de 74% de cumplimiento de este requisito.

Colaboradores del área de compras y fomento del Negocio Chocolates en cultivo de cacao en la Granja Yariguíes en Santander, Colombia.

Cualificación y aumento de competencias

Durante 2018 se llevó a cabo con los proveedores de empaques el curso "Migración de materiales de empaque en contacto con el alimento". Su objetivo fue fortalecer la capacidad para aplicar los fundamentos exigidos para empaques y envases de la industria alimentaria y dar cumplimiento de acuerdo con las normatividades vigentes y los requerimientos de Grupo Nutresa.

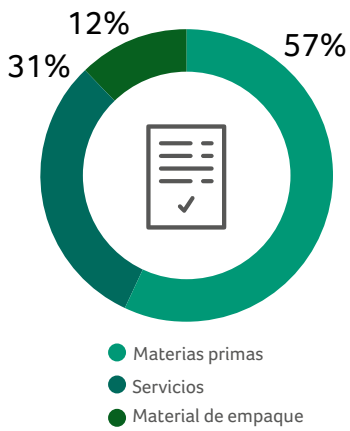
La formación fue dictada por el Instituto de Ciencia y Tecnología en Colombia y constó de tres módulos: aptitud sanitaria, marco normativo y buenas prácticas de fabricación. Participaron 30 empresas.

Asimismo, a través de Grupo Pares, iniciativa liderada por Isagen, Grupo Nutresa participó en el proceso de desarrollo y fortalecimiento de proveedores, con el cual se formaron 259 empresas y 303 personas en normatividad asociada con seguridad y salud en el trabajo. En este programa se avanzó en la identificación de diferentes iniciativas y oportunidades de trabajo conjunto en sostenibilidad, ética y cumplimiento para el desarrollo de proveedores comunes con escenarios de formación que promuevan su mejora.

Evaluación y auditoría a proveedores

El 96% de los proveedores que han sido evaluados en sitio cuentan con una calificación en niveles favorable y superior. Adicionalmente, en este año se realizaron 542 auditorías a proveedores de insumos y servicios de acuerdo con los programas de auditorías en sostenibilidad y sistemas integrados de gestión. Finalmente, se extendió el programa de auditorías en sostenibilidad a Costa Rica.

Evaluación y auditoría de proveedores 2018



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

	Ambientales		Sociales	
En función de criterios	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**
Colombia	40%	**60%**	40%	**100%**
Chile	0,0%	**10%**	3%	**1%**
Costa Rica	N.A.	**100%**	N.A.	**0%**

Productores de miel desarrollados por la Fundación Nutresa en San Rafael, Antioquia, Colombia.

Riesgos evaluados en sostenibilidad

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

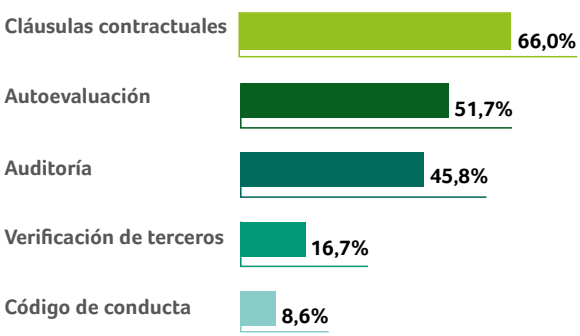
Impactos ambientales y sociales negativos en la cadena desuministro y acciones emprendidas
[GRI 308-2] [GRI 414-2]

En función de criterios	Ambientales			Sociales		
País	**Colombia**	**Chile**	**Costa Rica**	**Colombia**	**Chile**	**Costa Rica**
Número de proveedores evaluados.	213	22	25	208	22	35
Número de proveedores con impactos negativos.	14	17	14	6	9	6
Numero de proveedores con impactos negativos con los que se acordaron mejoras.	3	0	14	2	0	6
Porcentaje de proveedores con impactos negativos con los que se acordaron mejoras.	21%	0%	100%	33%	0%	100%
Numero de proveedores con impactos negativos con los cuales se ha puesto fin a la relación.	0	0	0	1	0	0
Porcentaje de proveedores con impactos negativos con los cuales se ha puesto fin a la relación.	0%	0%	0%	17%	0%	0%

Conversatorio en el evento de reconocimiento Proveedor Ejemplar de Grupo Nutresa en Medellín, Colombia.

Mecanismos de verificación del cumplimiento de la política de abastecimiento

Los proveedores críticos corresponden a 80% de los principales proveedores en montos de compras. Del valor total comprado a ellos, 69% corresponde a proveedores de insumos directos que cumplen con la política de compras de la Compañía. **[G4-FP1]**



Conectividad con proveedores

Durante 2018 se realizó la implementación de los servicios del portal de negocios en línea en el Negocio Chocolates México y el Negocio Alimentos al Consumidor Costa Rica. Durante este proceso se formaron a 139 personas de 77 proveedores de insumos en servicios logísticos, financieros y de calidad. Adicionalmente, en México, fueron alineados con el modelo de abastecimiento responsable, el Código de Conducta para proveedores y la implementación de la autoevaluación bajo los diez principios del Pacto Global para el análisis de los riesgos en cadena de abastecimiento.

Se realizó mejora al servicio de órdenes de compra del portal www.gruponutresaenlinea.com para permitir al proveedor aprobar o rechazar el pedido de compra, confirmar los despachos y tener así un mejor control, trazabilidad y autogestión del proceso por parte de los socios de negocio de Grupo Nutresa.

DISMINUCIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Gestión de riesgos de sostenibilidad en *commodities*

Durante 2018 se analizó la cadena de abastecimiento de carne del Negocio Cárnicos en Colombia con el Fondo Mundial para la Naturaleza –WWF– y se identificaron riesgos, oportunidades y herramientas para gestionarlos e intervenirlos. Como resultado de esta evaluación se construyó una guía de buenas prácticas ganaderas para producción de carne que será difundida con los proveedores de esta categoría durante 2019.

Diálogo sobre prevención de la corrupción en el sector empresarial

En 2018 la Compañía se unió a la organización no gubernamental Transparencia por Colombia para invitar a un grupo de proveedores a un espacio de conversación y discusión con el objeto de conocer sus impresiones y dificultades sobre la problemática de corrupción en el país, específicamente sobre ccómo está afectando a pequeñas y medianas empresas en sus iniciativas, entornos de negocios y relacionamiento con el ámbito público.

Adicionalmente, durante este año se diseñó un curso virtual en derechos humanos que será difundido durante 2019 de forma gratuita entre proveedores y personal contratista. A través de este curso se divulgarán los conceptos asociados con los derechos humanos y la diversidad y la inclusión por medio de la aplicación de casos prácticos y ejercicios, demostrando así el respeto por sí mismo y por otros.

Programa de reconocimiento a proveedores

Grupo Nutresa reconoció por cuarto año consecutivo la labor de sus aliados a través de su programa Proveedor Ejemplar. En esta edición se reconoció el trabajo de la red regional de proveedores, incluyendo a Chile. Con esta iniciativa la Compañía busca desarrollar las capacidades de los proveedores y promover las mejores prácticas en sostenibilidad, innovación y productividad. En este año fueron entregadas 23 distinciones.

Como parte del programa de reconocimiento, también se realizó la primera edición del espacio Tecnología Abierto, conversación para compartir conocimiento y propiciar un ecosistema de aprendizaje colaborativo para inspirar a personas y a organizaciones. Este evento fue pensado como una oportunidad para que las empresas que han sido reconocidas o han competido por el reconocimiento compartan sus prácticas, las cuales pueden servir a otras empresas para mejorar sus procesos internos en la materia. En esta actividad participaron 89 ejecutivos de 51 compañías, tanto proveedores como empresas de Grupo Nutresa.

Ganadores del reconocimiento Proveedor Ejemplar de Grupo Nutresa en Medellín, Colombia.

Proveedor del Negocio Cafés en el Suroeste antioqueño, Colombia.

DESARROLLO AGROPECUARIO SOSTENIBLE

Gestión de cacao

Durante 2018 el Negocio Chocolates contribuyó de manera sostenible al sector cacaotero, con el aporte de COP 2.304 millones para el acompañamiento integral al sector, presencia en 22 departamentos de Colombia y para beneficio de 14.768 familias con 26.615 hectáreas de cacao que fueron apoyadas a través de 239 capacitaciones y giras técnicas a las unidades productivas. Se lograron conexiones con 9.177 actores de la cadena a través de 505.028 mensajes de texto, imagen y URL. Las compras inclusivas del Negocio representaron durante este año 29.446 toneladas a 798 proveedores, de las cuales el 35,49% fue a cooperativas y asociaciones, para mejorar así sus ingresos y su calidad de vida.

Fomento de café

El Negocio Cafés continuó generando beneficios a las comunidades productoras de café certificadas bajo el sello Comercio Justo, programa basado en la cooperación entre productores y comercializadores. A través de alianzas y negociaciones con clientes internacionales, la Compañía ha transferido desde el inicio del programa recursos superiores a COP 63.000 millones.

La prima social transferida es utilizada principalmente en iniciativas orientadas a productividad y calidad del cultivo, proyectos ambientales, servicios sociales y educación, y otros cobijados por esta certificación.

En los últimos cinco años no solamente ha aumentado el valor de las primas transferidas, también el número de comunidades beneficiadas ubicadas en las diversas regiones cafeteras del país.

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

Café Comercio Justo					
	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Comunidades beneficiadas	34	34	32	46	31
Primas pagadas más sobreprecio (COP millones)	5.656	7.338	8.170	10.181	11.209

Proveedores de trigo candeal del
Negocio Tresmontes Lucchetti, Chile.

Trigo

Durante 2018 se renovó el Acuerdo de Colaboración Público Privado para el desarrollo de pequeños proveedores de Trigo Candeal entre el Instituto de Desarrollo Agropecuario –Indap–, el Instituto Nacional de Investigación Agropecuarias –Inia– y el Negocio Tresmontes Lucchetti, en Chile. En este año fueron incorporados 24 agricultores a la matriz y recibieron capacitación del cultivo de trigo candeal, así como acompañamiento en el desarrollo del cultivo para mejorar su calidad y productividad. Adicionalmente, durante este año, se logró que el 100% de los proveedores que trabajan bajo el esquema de agricultura por contrato con el Negocios Tresmontes Lucchetti se adhiriera al Código de Conducta de Grupo Nutresa.

Bienestar animal

La Organización está comprometida con el bienestar animal [1] y así lo refleja al tener como compromiso garantizar un entorno adecuado para los animales fuente de materias primas durante su proceso de desarrollo, asegurando prácticas productivas bajo criterios de sostenibilidad. Esto incluye el trabajo con proveedores directos de huevos e internamente en el Negocio Cárnicos. Particularmente, en 2018, el Negocio aprobó la selección de la tecnología a utilizarse para intervenir las granjas de cerdos, así como el detalle de ingeniería para adecuar la primera de ellas. La inversión estimada para esta intervención inicial es cercana a los COP 1.200 millones.

[1] Disponible **Clic aquí**

Grupo Nutresa seguirá **desarrollando capacidades e implementando el modelo de abastecimiento** responsable en las diferentes operaciones y geografías donde se encuentra.

Animales criados y procesados y tipo de estabulado [G4-FP9] [G4-FP11]

	2018
Cerdos de cría	9.267
Cerdo de engorde	204.800
Cerdos en corrales	205.925
Cerdos en jaula	8.142
Reses en potrero	32.988
Reses de engorde	32.988

Prácticas de reproducción y genética utilizadas [G4-FP10]

- Programa de cruzamientos.
- Compra de material genético importado y nacional.
- Distribución de semen y/o animales en pie para las granjas de reproducción.

Otras iniciativas con impacto en el bienestar animal

- Práctica de eutanasia para terminar sufrimiento.
- Inmunocastración en machos.
- Supervisión permanente de los partos.
- Homogenización de camadas de acuerdo con el número de pezones disponibles.
- Prácticas de bioseguridad.

Políticas y prácticas en relación con alteraciones físicas y uso de anestesia

- **Muescas en la oreja de lechón:** al nacimiento (como parte de su identificación individual), en el nivel núcleo de la población (esto es el 6% de los nacimientos totales de la población).
- **Corte de cola del lechón al nacimiento:** al nacimiento, a 100% de la población con corte de cola y cauterización. Por último desinfección.
- **Perforación de oreja:** para colocación de chapeta de "peste porcina" a 100% de la población en su tercera semana de vida.
- **Identificación numérica al nacimiento:** se usa tatuador para marcar ambas orejas con el número de la camada.
- **Identificación numérica al pie de cría:** con tatuaje de martillo (individual dentro de granja) sobre la piel para 100% animales/año (reposición) de los animales reproductores.
- **Identificación numérica para sacrificio:** con tatuaje de martillo (con la granja origen y lote) sobre la piel a 100% de los animales destinados a sacrificio.

Políticas y prácticas con respecto a tratamientos con antibióticos, antiinflamatorios, hormonas y promotores de crecimiento [G4-FP12]

- **Antibióticos:** penicilinas, tetraciclinas, sulfas, enrofloxacina, amoxicilina, estreptomicina, florfenicol y tolutromicina.
- **Antiinflamatorios:** ketoprofeno y meloxicam.
- **Hormonas:** oxitocina, prostaglandina y gonadotropina coriónica.
- **Promotores de crecimiento:** ractopamina. Aunque técnicamente no es un promotor de crecimiento, se incluye porque ayuda a deponer mayor cantidad de músculo con respecto a la grasa.
- **Prácticas utilizadas en la administración:** básicamente se utiliza la vía intramuscular en caso de tratamientos y uso de hormonas. La vía intraperitoneal y oral es usada para hidrataciones.

Como práctica interna se cuenta con camiones especializados para el transporte del animal vivo, con carrocerías que aseguran el confort del animal en cuanto a carga y descarga, ventilación adecuada, suministro de agua para bebida, pisos antideslizantes y separadores. Además, se realiza capacitación de operarios y transportadores en bienestar animal.

Cultivos que abastecen al Negocio Cafés en Antioquia, Colombia.

Granja Yariguíes del Negocio Chocolates en Santander, Colombia.

Desarrollo de capacidades en organizaciones comunitarias

Durante 2018, Grupo Nutresa acompañó a las comunidades productoras de marañón, ajonjolí, mora, leche, miel, cacao, café y trigo candeal en Colombia y la región estratégica.

A través de su Fundación trabajó con 57 organizaciones campesinas en Colombia con el fin de fomentar el emprendimiento, la productividad y la sostenibilidad en la población de bajos ingresos en la cadena de valor. Con esta intervención se beneficiaron a más de 2.065 pequeños agricultores con 547 horas de formación en asociatividad, cadena de valor, formulación de proyectos, liderazgo y trabajo en equipo, entre otros temas: en Antioquia, Bolívar, Boyacá, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Quindío, Sucre y Tolima. De igual forma, en Chile se realizó un diagnóstico en pequeños productores de trigo candeal y se construyó un plan de acompañamiento para el desarrollo de capacidades técnicas y empresariales.

Adicionalmente, se invirtieron más de COP 727 millones, que con el apoyo de otros actores como Fundación Andi, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Bancoldex, Sena, Finagro y universidades, entre otros, permitieron desarrollar nuevas capacidades y generar mayor impacto en el territorio.

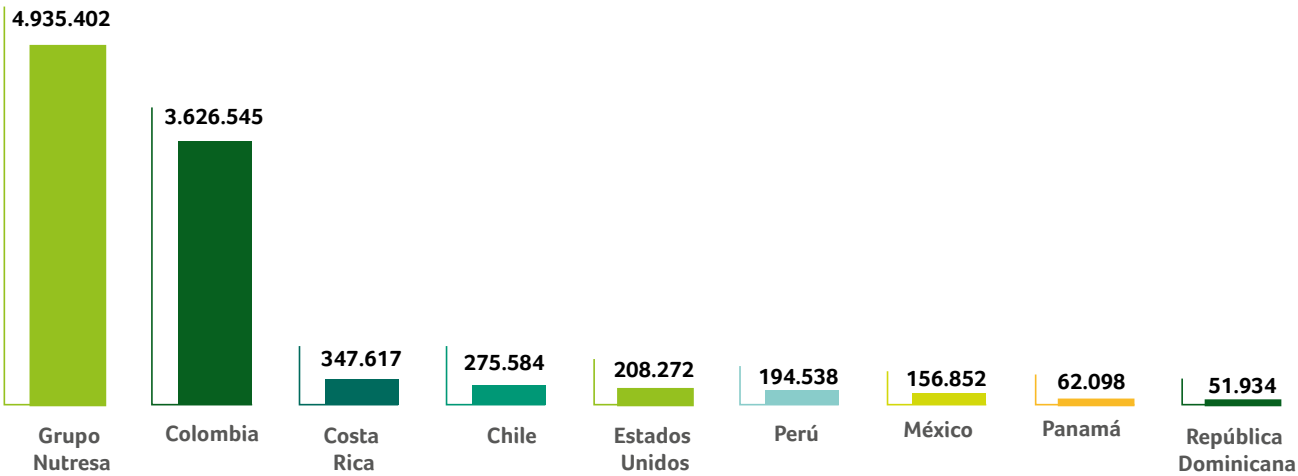
Finalmente, se implementó el piloto de la Metodología de Acompañamiento Social de Grupo Nutresa, cuyo enfoque metodológico está basado en la construcción participativa de habilidades y prácticas sostenibles, al mismo tiempo que le permite a los grupos beneficiados desarrollar competencias del ser, mitigar el riesgo de pérdida de relevo generacional y mejorar la calidad y la productividad de los productos. Durante este año se logró implementar en las comunidades y territorios anteriormente mencionados.

PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR

A través del abastecimiento estratégico se busca estructurar y ejecutar acciones que contribuyan a mejorar la competitividad en los procesos de negociación y abastecimiento de insumos y servicios de Grupo Nutresa. Durante 2018 se generaron ahorros por COP 86.487 millones bajo 422 iniciativas iniciativas de negociación.

Se impactaron categorías como *renting* de vehículos, inteligencia de mercados, además de categorías de insumos directos e indirectos en Centroamérica, Chile, Colombia,Se realizaron tres talleres de ideación con proveedores en Colombia y Costa Rica para mejorar la productividad en el abastecimiento a través de la innovación y el rediseño de los productos, logrando identificar 67 posibles iniciativas de mejora.

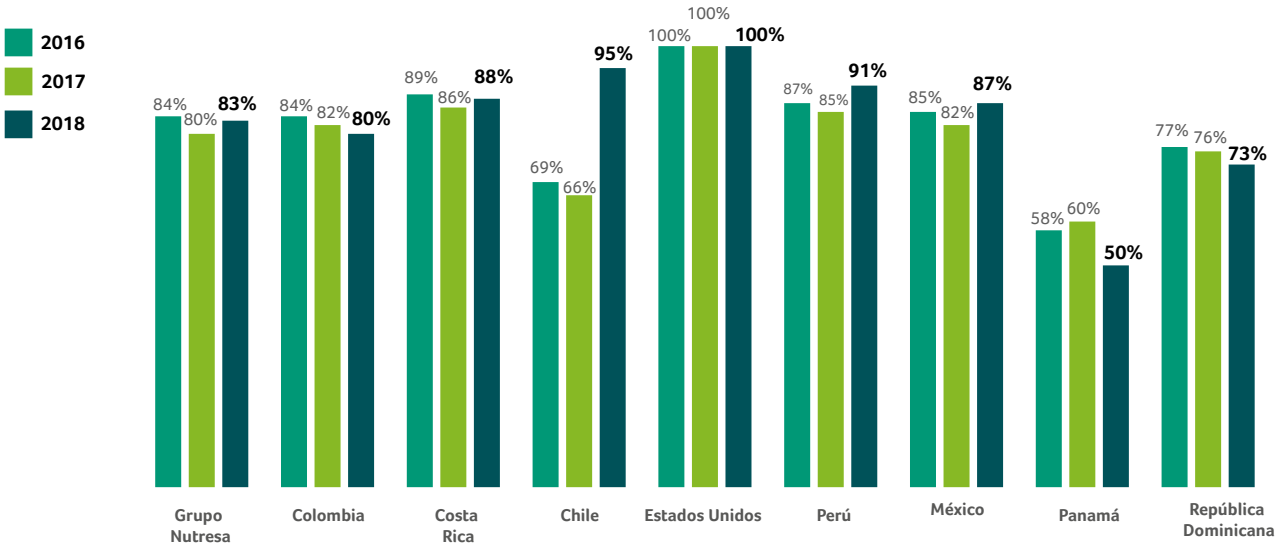
Compras locales totales Grupo Nutresa 2018 (millones de COP) [GRI 204-1]



Compras totales por negocio 2018 (miles de millones de COP)

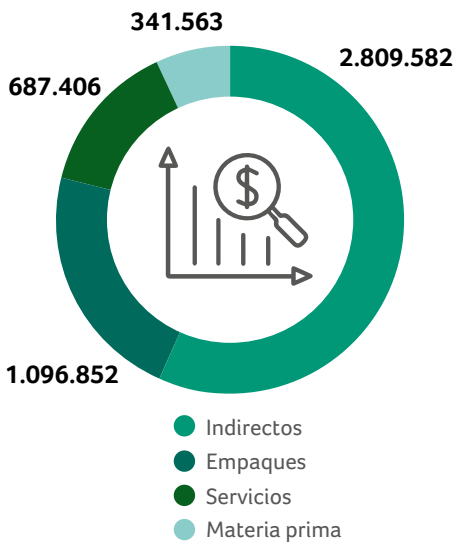
Compras por negocio anualizadas. No se incluyen las compañías comercializadoras, ni activos fijos, ni se incluye producto terminado propio y para comercializar.

% Participación Compras locales en las compras totales Grupo Nutresa 2018 [GRI 204-1]



*Incluye *commodities*, MP, ME, indirectos y servicios. No se incluyen las compañías comercializadoras, ni producto terminado, ni activos fijos. Nota: los proveedores locales son aquellos ubicados dentro de cada país donde se tienen las operaciones significativas (operaciones de transformación).

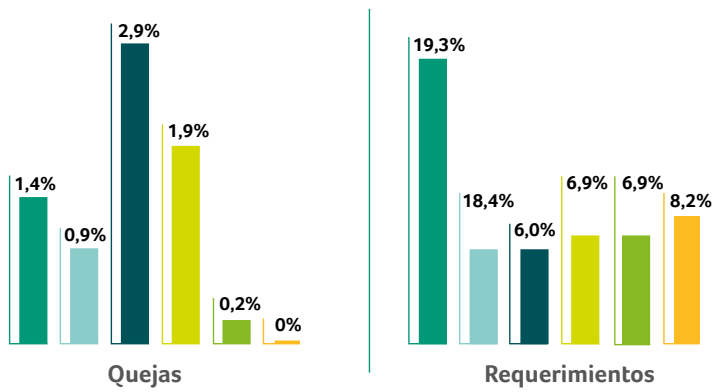
Compras totales Grupo Nutresa por Categorías 2018 (COP millones)

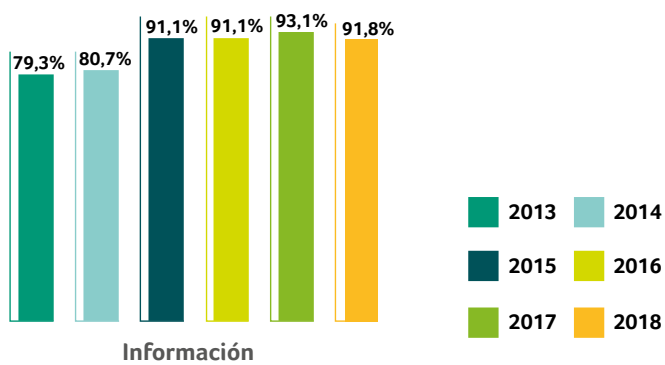


Soporte y atención a proveedores

En 2018 se atendieron 27.490 contactos, de los cuales 25.231 estuvieron asociados al soporte de servicios logísticos, financieros y de calidad. Finalmente se escalaron 2.257.

Comportamiento porcentual de los tipos de contacto





VENTAS **RESPONSABLES**

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

Colaboradora del área de fuerza comercial del canal de venta directa de Novaventa en Bogotá, Colombia.

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Incorporar en las propuestas de valor elementos que aporten a la sostenibilidad y la competitividad de los clientes y el Grupo.	• **Fortalecimiento** de las propuestas de valor a clientes que brindan diferenciación y aportan a su sostenibilidad y competitividad en una relación gana-gana, reflejadas en los resultados de la encuesta de satisfacción realizada por Ipsos Napoleón Franco. En esta se recibió una calificación de 89 puntos sobre 100 en Colombia y 91,9 en las operaciones internacionales. • **Calificación** de 79,1 en Colombia y 85 en las operaciones las operaciones internacionales, en la medición de lealtad, alcanzando niveles de excelencia en ambos indicadores.
Incorporar en los planes de fidelización y relacionamiento elementos que desarrollan y fortalecen las capacidades de los clientes.	• **Formación** de 8.204 clientes en competencias para la adecuada administración de sus negocios y para enfrentar los retos permanentes del mercado. • **Incorporación** en los planes de fidelización de clientes, elementos que contribuyen a su evolución, crecimiento y mejoramiento de su calidad de vida. • **Acompañamiento** a más de 4.300 clientes del canal tradicional en Colombia, Panamá y Costa Rica en la transformación física y operativa de su negocio, resultando en crecimientos de sus ventas en todo su surtido.
Asegurar procesos de escucha y gestión de la voz del cliente y del consumidor.	• **Evolución** del Centro de Interacción con clientes y consumidores con tecnología de vanguardia, procesos ágiles de atención y personal altamente calificado.
Consolidar modelos de negocios inclusivos y sostenibles que aporten al desarrollo de clientes.	• **Avance** en el cierre de brechas de cinco negocios inclusivos que involucran a comunidades base de la pirámide de los Negocios Helados, Comercial Nutresa, Novaventa y Negocio Galletas, en Colombia; así como el Negocio Tresmontes Lucchetti, en Chile.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES
[GRI 103-1]

Se continúa profundizando en el conocimiento y el entendimiento de los diferentes segmentos de clientes para afinar las estrategias y las iniciativas que fortalezcan la relación y el crecimiento de negocios, apoyándolos en sus necesidades de desarrollo para enfrentar la entrada constante de nuevos jugadores al mercado.

La aceleración del cambio en los mercados y la velocidad de los avances tecnológicos generan una oportunidad para la transformación digital de Grupo Nutresa. En esta la información de los clientes como base de conocimiento es clave para avanzar en la individualización de las necesidades y la mayor generación de valor para ambas partes.

Los canales de atención a requerimientos se vienen diversificando, facilitando el acceso y su gestión oportuna, para responder a cambios generados en el mercado brindando una mejor experiencia de servicio.

El posicionamiento de clientes como parte integral de la actividad empresarial de los negocios de Grupo Nutresa se convierte en una oportunidad para integrar aliados y nuevas estrategias que generan valor social y económico a las iniciativas de la Organización. Igualmente, el fortalecimiento de los canales de distribución permite aumentar la cobertura y mejorar la oferta de productos y servicios.

Vendedor de Comercial Nutresa con planograma de golosinas en punto de venta de cliente en Medellín, Colombia.

PERSPECTIVAS

Los cambios del entorno competitivo en los clientes con la entrada de nuevos formatos y modelos de negocio requieren de una mayor preparación de los clientes actuales para poder subsistir. Por esto se seguirán fortaleciendo los elementos de fidelización con acciones que contribuyan al desarrollo de las capacidades de los clientes.

Se seguirá trabajando en el desarrollo de mecanismos que permitan conocer y entender de manera anticipada las necesidades de los clientes para diseñar y ejecutar experiencias que respondan y superen sus expectativas.

La Organización seguirá gestionando la información de sus clientes como base de conocimiento para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo que le permita escuchar, actuar y aprender para entregar una experiencia diferenciada y consistente en cada interacción.

A 2020 Grupo Nutresa continuará desarrollando capacidades en su cadena, agregando valor al negocio y a las comunidades que hacen parte de las estrategias. Es por esto que se mantendrán actualizando los contenidos de formación para garantizar su pertinencia de acuerdo con los retos del mercado y así desarrollar capacidades en los clientes para que logren mayor competitividad y sostenibilidad.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS
[GRI 103-3]

Pozuelo recibió el reconocimiento Galardón Detallista, por parte de los clientes afiliados a la Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas y Afines de Costa Rica por su, por su gestión de su fuerza de ventas, el apoyo dado por parte de la Compañía y la calidad de los productos.

El Negocio Tresmontes Luccheti recibió el Premio a la Evolución Empresarial, por parte de la Sociedad de Fomento Fabril en Chile. Esta mención reconoce prácticas en gobierno corporativo, sostenibilidad, inclusión, educación e innovación teniendo como eje transversal la transparencia.

Comercial Nutresa fue reconocida con el **Mérito Empresarial Julio Villazón Baquero** como **Empresario del Año,** por su trayectoria empresarial en prácticas de innovación, cambios organizacionales y estrategias competitivas que estimulan la transformación productiva y comercial, y que han servido como inspiración a jóvenes promesas del emprendimiento y empresarismo.

Ejecutivo Comercial del Negocio Cárnicos de región Antioquia, Colombia.

PROGRESO 2018

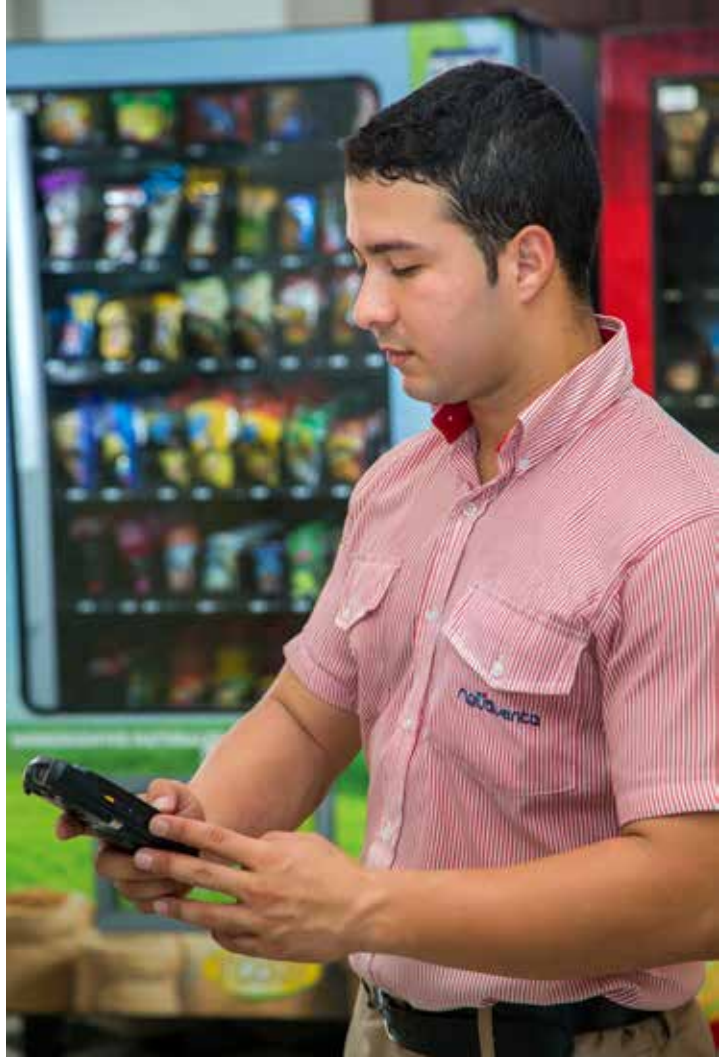
Formación de clientes para la generación de capacidades

Los programas de formación a clientes son desarrollados de manera práctica para responder a las necesidades de cada segmento y generar capacidades en ellos y su entorno.

Durante 2018 se formaron a más de 4.000 clientes en competencias para la administración adecuada de sus negocios, gestión de sus puntos de venta, cumplimiento de normatividades y transformación y rentabilización de productos, con el fin de que sus negocios sean más competitivos, incrementen sus ventas de una manera integral, su consumidor perciba un mejor servicio, y a su vez mejore su calidad de vida.

Adicionalmente, se formaron más de 150 agentes comerciales y comercializadores como empresarios sostenibles en el desarrollo de sus capacidades gerenciales.

En el canal de *Food Service* en Colombia, La Recetta capacitó de manera teórica y práctica en panadería y repostería en un programa de resocialización de proyectos productivos para internos de cárceles en el país, llegando a 90 personas en tres departamentos.



Colaborador de Novaventa surtiendo máquina vending en Barranquilla, Colombia.

Se implementó el programa Aula Itinerante de Fundación Nutresa para el fortalecimiento del canal de ventas alternativo del Negocio Helados en 52 clientes de Cúcuta, Montería, Pasto y Valledupar.

En el canal de ventas por catálogo se fortalecieron los módulos de formación para el desarrollo de capacidades a mamás empresarias en temas de redes sociales y nutrición.

Finalmente, se implementó la metodología de acompañamiento social de Fundación Nutresa en dos asociaciones cevicheras ubicadas en La Boquilla, en Cartagena. Con estas se han realizado ejercicios de diagnóstico, así como el levantamiento de línea base de las familias que las conforman a partir de los cuales se han construido rutas de intervención para el desarrollo de capacidades.

Fidelización de clientes

Más de 16.500 clientes recibieron durante 2018 los beneficios de los diferentes programas de fidelización y relacionamiento que reconocen su lealtad y compromiso con las marcas de Grupo Nutresa. Los programas buscan acompañar a los clientes en sus retos del día a día y premiar su lealtad por medio de eventos, entrega de experiencias, becas para asistencias a seminarios, capacitación y espacios de aprendizaje y redenciones que aportan a la consolidación de sus negocios.

En línea con la sostenibilidad, 3.000 clientes del canal tradicional entre 2017 y 2018 fueron acompañados en el desarrollo y la transformación de su operación y punto de venta, generando en ellos crecimientos de doble dígito en su negocio total y en el portafolio de la Compañía. Acciones similares se implementaron en Costa Rica y Panamá con más de 1.300 clientes.

Gracias a la alianza con Bancolombia se otorgaron 283 créditos por COP 6.500 millones a clientes del canal tradicional de Comercial Nutresa.

Centro de distribución del Negocio Cárnicos en Montería, Colombia.

Nuevos canales de atención y ventas

Grupo Nutresa continúa trabajando en el desarrollo de capacidades digitales para transformar la forma de interactuar y crear valor con sus clientes, a través de la implementación de prácticas como *e-commerce*, integración de sitios web, presencia y gestión en redes sociales, automatización de procesos y exploración y diseño de nuevos modelos de negocio que permiten mejorar la experiencia del cliente en cada interacción.

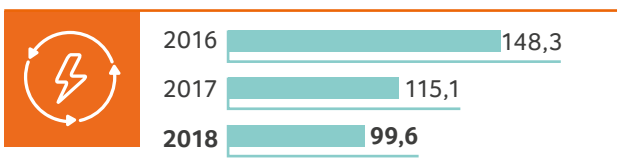
Desarrollo de capacidades de los colaboradores centrados en el cliente

Se fortalecen las competencias humanas y técnicas en los colaboradores y los aliados comerciales para brindar a los clientes asesoramiento calificado, a partir de la empatía; comprensión de sus necesidades, pasando de modelos transaccionales a modelos relacionales que les generen competitividad y sostenibilidad.

Procesos de venta amigables con el medio ambiente

Se continuó con la implementación de iniciativas que contribuyen a la reducción del impacto ambiental en las operaciones como la compra de 2.940 bonos de carbono en 2018 para la compensación de emisiones por la distribución de los productos, la optimización de la flota vehicular para reducir la cantidad de vehículos necesarios para la operación, la negociación con proveedores para solicitar la utilización de materiales amigables con el medio ambiente en elementos de exhibición, activos comerciales, material publicitario y actividades promocionales que permitan un mayor aprovechamiento al momento de su disposición final.

Consumo total de energía fuera de la Organización GWh [GRI 302-2]



CARLOS ANDRÉS BOLÍVAR MONTAÑO, colaborador de Hamburguesas El Corral, cuenta con capacidades especiales en el habla y ha logrado ser un modelo de servicio en su trabajo. Su ejemplo de vida es prueba de superación.

Servir sin barreras

La pasión que siente Carlos Andrés por el fútbol es la misma que lo caracteriza en su actitud por atender bien a la gente. Siempre está atento a lo que los clientes de Hamburguesas El Corral necesitan, ayuda a sus compañeros y suele ser el primero en estar listo para cualquier actividad.

Gracias a su sonrisa, a su disposición y a su agilidad en el servicio, sabe ganarse el cariño de los consumidores y de su equipo de trabajo. Sus sueños son formar una familia y seguir haciendo de su trabajo un lugar de oportunidades para continuar creciendo como ser humano.

Grupo Nutresa, con la convicción de contar con un equipo de trabajo diverso e incluyente, trabaja de la mano de la Fundación Best Buddies, para incorporar en sus operaciones personas con capacidades especiales. A 2018 se han vinculado 199 colaboradores en los distintos negocios.

“Había perdido mi fe en los procesos de selección porque no había pasado a varios. Cuando me enteré que sería parte de Hamburguesas El Corral fue uno de los momentos más felices de mi vida”.

Carlos Andrés Bolívar Montaño,
colaborador Hamburguesas El Corral.

Colaboradora en proceso de mantenimiento de componentes electrónicos de una máquina vending de Novaventa en Medellín, Colombia.

DERECHOS **HUMANOS**

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

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Asegurar la efectividad del sistema de gestión de derechos humanos.	• **Actualización** y análisis de la matriz de riesgos en derechos humanos en Colombia con el fin de nutrir estrategias para prevenir su vulneración. • **Recepción** y gestión de 36 posibles casos de vulneración de derechos humanos a través de los mecanismos de denuncia. • **20 conversatorios** liderados por el Comité Estratégico de Derechos Humanos con la participación de 200 colaboradores de todas las compañías de Grupo Nutresa.
Formar en derechos humanos.	• **Lanzamiento** del curso virtual **Actúo Íntegramente porque respeto los derechos humanos,** realizado por 6.449 colaboradores. • **Formación** en eliminación de sesgos inconscientes de selección de personal para los líderes responsables del proceso en las compañías.
Afianzar prácticas de diversidad e inclusión.	• **Vinculación** de 43 personas con capacidades especiales en alianza con **Best Buddies** y diez personas del programa **Alianza soluciones**, institución que apoya a víctimas o victimarios del conflicto armado en Colombia después del proceso de paz.
Desarrollar capacidades en los líderes para que promuevan y gestionen el respeto por los derechos humanos, desarrollando una mentalidad abierta a la diversidad y la inclusión.	• **Continuación** del programa **Liderazgo transformador** que promueve el respeto por las personas, la importancia de la erradicación de prejuicios y la capacidad de trabajar con equipos diversos. En este participaron 97 colaboradores de todos los negocios.
Desarrollar capacidades de gestión de derechos humanos en proveedores y contratistas.	• **Lanzamiento** del curso virtual **Actúo Íntegramente porque respeto los derechos humanos,** realizado por diez compañías aliadas.
Construir de relaciones de confianza con representantes de pactos y convenciones colectivas.	• **Trabajo** sobre asuntos de importancia con las organizaciones sindicales en cada compañía de acuerdo con la agenda de trabajo propia. • **Suscripción** de 17 acuerdos con sindicatos y colaboradores.

Grupo Nutresa continuará reforzando el trabajo con aliados de la **cadena de valor** para asegurar que se incorporen las **mejores prácticas** en la materia.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Los asuntos sociales toman cada vez más fuerza en el mundo y las organizaciones deben estar comprometidas con la creación de un contexto de trabajo que valore y reconozca al ser humano como agente activo y primordial para el logro de los objetivos organizacionales. Por esta razón, Grupo Nutresa cree firmemente en el desarrollo humano y el respeto por las personas, como una de sus ventajas competitivas para atraer y comprometer el mejor talento. En 2018, luego de identificar que una de las grandes oportunidades está en el trabajo con los líderes, se fortaleció su acompañamiento y a sus equipos de trabajo para lograr mayor entendimiento sobre la manera en la que se gestionan los derechos humanos y los riesgos en los que incurriría la Compañía si se presenta algún caso de vulneración.

Otra de las oportunidades en la materia está en el trabajo con proveedores y contratistas, por lo que se hace necesario desarrollar en ellos conciencia y capacidades para la promoción y el respeto de los derechos humanos dentro de sus organizaciones, pues si no se tiene esta alineación las compañías de Grupo Nutresa podrán incurrir en posibles riesgos de vulneración de los derechos humanos por parte de terceros.

PERSPECTIVAS

Para 2020, los negocios de Grupo Nutresa trabajarán por mantenerse a la vanguardia en prácticas de diversidad e inclusión, y deberán asegurar la incorporación de talento global, el fortalecimiento de políticas que promuevan la equidad de género y una mayor participación de minorías en la fuerza laboral.

Además, se continuará reforzando el trabajo con aliados de la cadena de suministro para asegurar que proveedores, contratistas y clientes incorporen las mejores prácticas en la materia. Se seguirán desarrollando las capacidades en los líderes, a través de formación y empoderamiento, para que sean los principales promotores de una cultura que aprecie la diversidad en todas sus formas, así como con la promoción de mecanismos de participación y diálogo con colaboradores y terceros para la identificación de oportunidades.

Otro desafío será mantener vigentes los canales y los mecanismos de reclamación y denuncia, al igual que incentivar su uso, a fin de evidenciar la efectividad de las estrategias y la confianza frente a la gestión de dichos mecanismos. Para este propósito se implementarán estrategias enfocadas al desarrollo de líderes, la incorporación de prácticas de equidad de género en todas las compañías, el cierre de brechas en gestión de proveedores y contratistas, y el fortalecimiento de los programas de incorporación de personas en situación de discapacidad.

Para promover la inclusión laboral de los actores del posconflicto en Colombia se seguirá trabajando en el apoyo al programa Alianza Soluciones, iniciativa multisectorial que busca promover la empleabilidad y la inclusión laboral de personas afectadas por el conflicto armado en Colombia, en la formación en derechos humanos, y especialmente en la construcción de una cultura de paz y reconciliación en las compañías y con los aliados estratégicos.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

El Negocio Cafés fue reconocido por Comfenalco Antioquia **como la empresa más inspiradora de Antioquia en inclusión laboral.** La entidad también reconoció el compromiso con el cierre de brechas laborales en la población vulnerable.

El Negocio Tresmontes Lucchetti en Chile recibió el premio de Pacto Global de Naciones Unidas dentro del marco de presentación de resultados del estudio que mide el nivel de integración de los Principios de Pacto Global (ONU) en la gestión de las empresas en Chile, ganando en la categoría Derechos Humanos. Este estudio, desarrollado entre Pacto Global y la Universidad Andrés Bello, contempló los lineamientos propuestos por los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

Colaboradores de operación bajo techo en el centro de operaciones de Novaventa en Cali, Colombia.

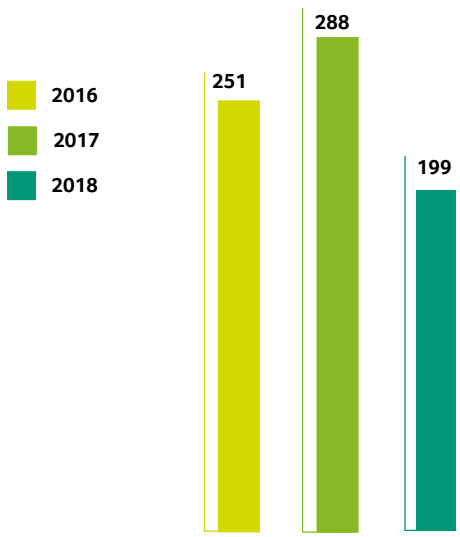
Colaboradoras de producción en la planta del Negocio Galletas en San José, Costa Rica.

PROGRESO 2018 [GRI 103-3]

En 2018 el plan de trabajo de derechos humanos se consolidó dando prioridad a cinco capítulos que enmarcan la gestión y la promoción de los mismos en Grupo Nutresa: actualización y gestión de riesgos, liderazgo, gestión de la cadena de suministro, gestión del ausentismo, la accidentalidad y la enfermedad laboral.

Adicionalmente, se trabajó en dos grandes proyectos que apalancan la estrategia de diversidad e inclusión: Alianza Soluciones, iniciativa multisectorial que busca promover la empleabilidad y la inclusión laboral de personas afectadas por el conflicto armado en Colombia, a través del fortalecimiento de los modelos de talento humano de la Organización, mediante un enfoque diferencial, logrando finalizar el año con diez personas contratadas; y Best Buddies, iniciativa que busca fortalecer la contratación de personas con discapacidad intelectual y que, gracias al trabajo conjunto con esta organización, permitió en las operaciones de Grupo Nutresa contar con 43 colaboradores con capacidades especiales.

Número de personas con algún tipo de discapacidad
[GRI 102-8] [GRI 405-1] [ODS 8.5]

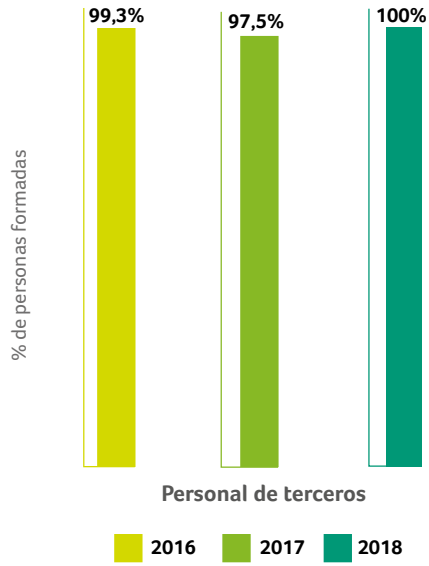


En 2018 Grupo Nutresa modificó la forma de medir la discapacidad. Para este año se solo reporta el número de personas que fueron contratadas con esta condición, sin considerar aquellas que obtuvieron la condición estando vinculadas.

También, se realizó un ejercicio práctico con la empresa de consultoría Trust y el comité táctico de derechos humanos, que consistió en la identificación, caracterización y calificación de riesgos reales y potenciales en derechos humanos, logrando un mejor entendimiento de los impactos y las medidas de tratamiento que dieron como resultado la actualización de la matriz de riesgos en derechos humanos de Colombia.

Se realizó la formación virtual Actúo Íntegramente porque respeto los derechos humanos, dirigida a colaboradores y aliados estratégicos para brindar entendimiento de este tema con casos prácticos que se han reportado a través de los mecanismos de denuncia de Grupo Nutresa.

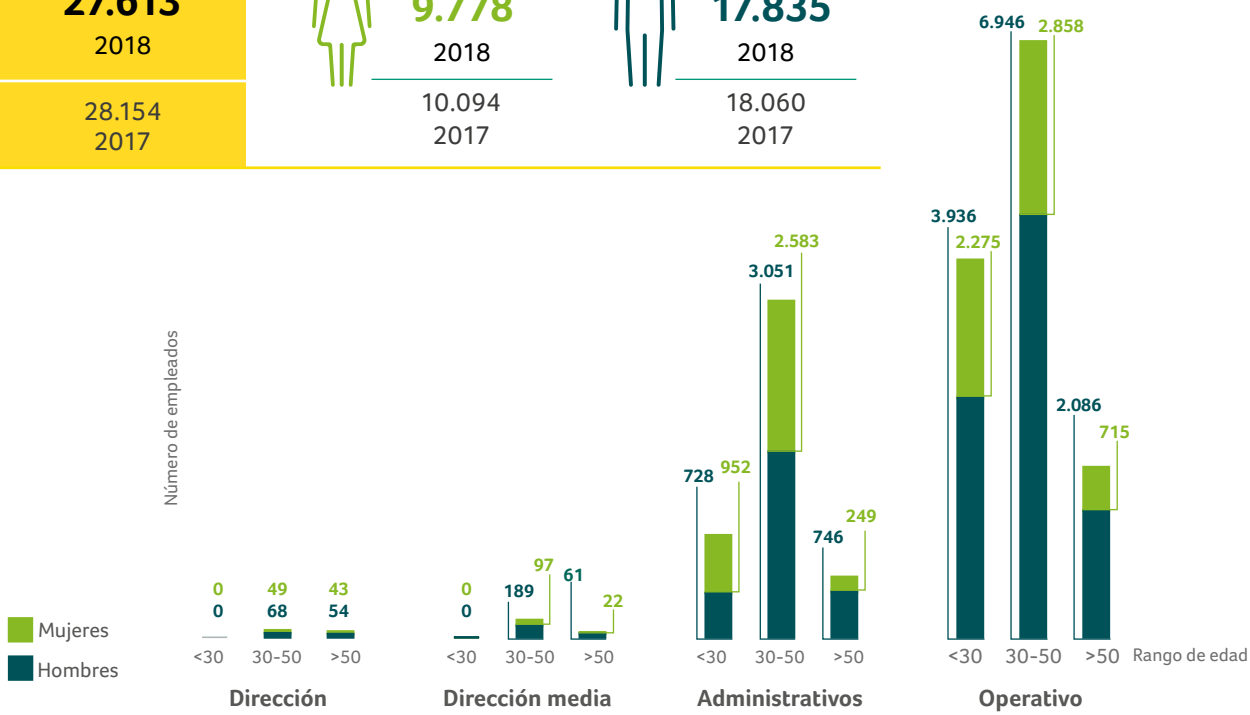
Personal de seguridad que recibió capacitación sobre derechos humanos [GRI 410-1]



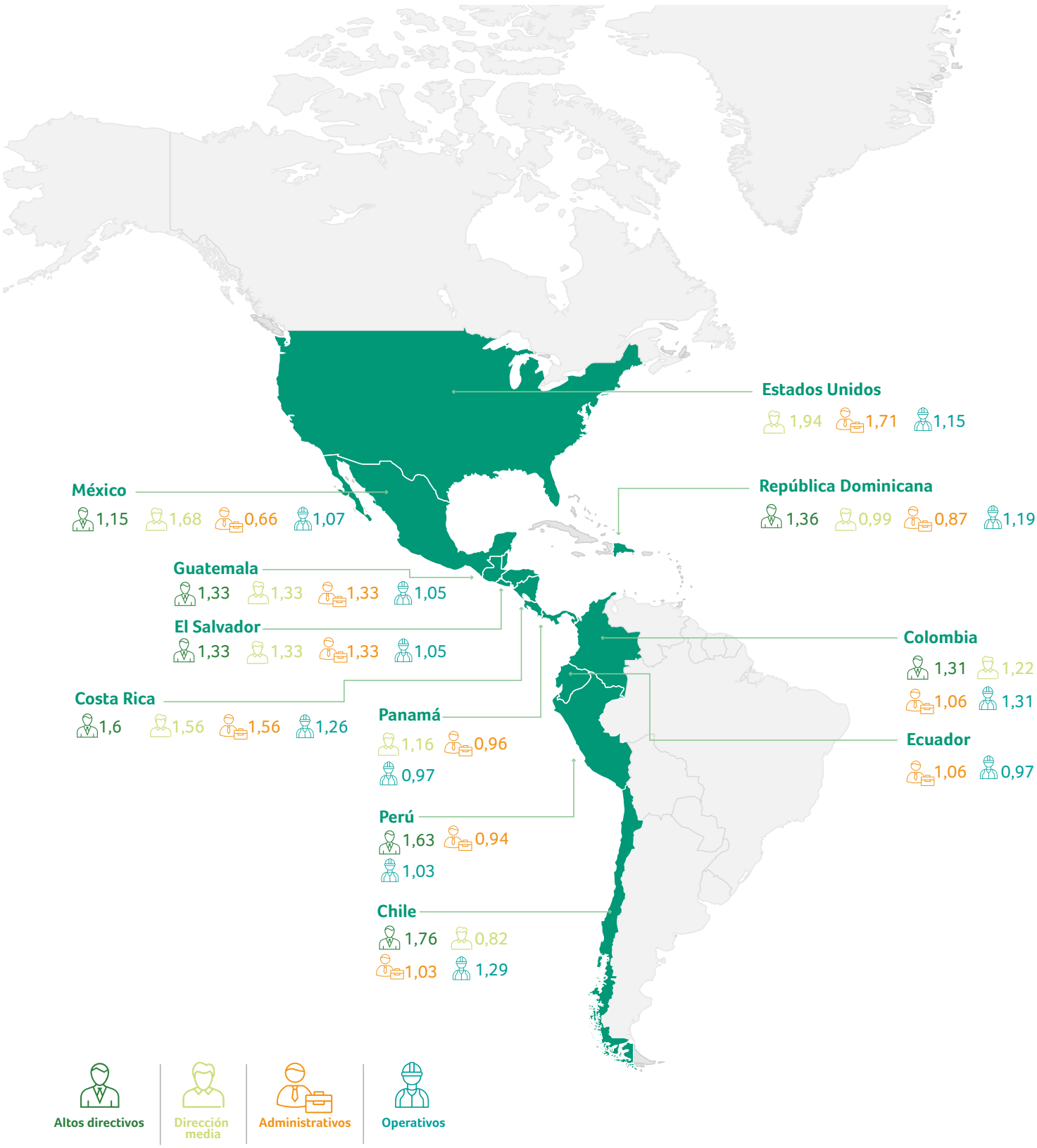
Adicionalmente, se llevó a cabo la formación para la eliminación de sesgos en los procesos de selección dirigido, inicialmente, a los líderes encargados porque son ellos quienes se constituyen en aliados para minimizar o eliminar los prejuicios y/o sesgos en estos procesos, y así garantizar un talento humano diverso. En 2019 se tiene programado realizar tres grupos más para líderes y aliados estratégicos, y a través de las historietas de sensibilización de la estrategia Actúo Íntegramente se tratarán temas como acoso laboral y sexual, y discriminación por género y pensamiento.

Distribución de empleados por género [GRI 102-8] [GRI 405-1] [ODS 8.3]

Total	Mujeres	Hombres
27.613 2018	**9.778** 2018	**17.835** 2018
28.154 2017	10.094 2017	18.060 2017



Relación salarial entre hombres y mujeres [GRI 405-2] [ODS 8.5]



Para Grupo Nutresa los espacios de conversación y escucha son fundamentales para la **estrategia de relacionamiento** con sus grupos de interés.

Durante 2018 se continuó capacitando a contratistas a través de la escuela de aliados estratégicos en la adopción de buenas prácticas laborales que guarden coherencia con la filosofía corporativa y aseguren el cierre de brechas identificadas en las auditorías en sostenibilidad, habiendo realizado xx auditorías y logrado el cierre total de las brechas identificadas en el diagnóstico del año anterior. El 100% de los contratos que se han celebrado con contratistas, incluyen un capítulo de cumplimiento relacionado con los derechos humanos, además Grupo Nutresa rechaza el trabajo infantil y el trabajo forzoso y por eso la política de selección de colaboradores, proveedores y contratistas es explícita en la prohibición de la vinculación de menores de edad y establece el rechazo a cualquier forma de trabajo forzoso.

En 2018 se celebraron 17 acuerdos colectivos con las organizaciones sindicales y pactos colectivos logrando propósitos comunes que permitan la sostenibilidad de las compañías. Para Grupo Nutresa los espacios de conversación y escucha son fundamentales para la estrategia de relacionamiento con sus grupos de interés, creando y sosteniendo un clima de confianza y respeto en donde todos se sientan seguros para expresarse. **[GRI 408-1] [GRI 409-1]** **[ODS 8.7]**

Los representantes de las organizaciones sindicales y de los pactos colectivos hicieron parte de los conversatorios de derechos humanos; espacios de diálogo entre el Comité Estratégico de Derechos Humanos y colaboradores, quienes tienen la oportunidad de expresar sus opiniones frente a la gestión de los derechos humanos que realizan cada una de las compañías de Grupo Nutresa para identificar oportunidades y avances en la promoción y el respeto de estos. **[GRI 407-1]**

La Organización participó en la iniciativa de Guías Colombia en la elaboración del nuevo documento de relacionamiento con comunidades y en la validación de la herramienta de autodiagnóstico para la identificación de brechas en derechos humanos. Esta será aplicada por Grupo Nutresa en 2019 como parte del compromiso de avanzar en el proceso de debida diligencia empresarial en el tema.

Se realizó una sensibilización sobre la gestión de género en las compañías en el ámbito organizacional con las gerencias de gestión humana, apoyados por la entidad que representa a la Organización Internacional del Trabajo –OIT– en Colombia, Equilatera. En este sentido, se firmó el acuerdo con la alianza del Pacífico a través de la Andi, por medio de la cual se continuará incorporando profesionales de otros países como Chile, México y Perú a las compañías de Grupo Nutresa.

Por último, Grupo Nutresa seguirá fortaleciendo los mecanismos de denuncia, construyendo confianza y promoviendo la identificación de comportamientos que vayan en contra de su filosofía organizacional; se continuará evolucionando en una cultura de trabajo que aprecia la diversidad en todas sus formas; y desarrollando un liderazgo incluyente, diverso y con conciencia social. **[GRI 412-2]**

Número de casos de discriminación [GRI 406-1]

	2016	2017	2018
Número de casos reportados de discriminación	2	27	**36**
Número de casos en los que la Organización ha analizado y gestionado el caso	2	27	**36**
Número de casos cerrados	2	22	**30**

Entrega de kits escolares del programa Nutresa Quiere a los Niños en Ituango, Colombia.

CALIDAD DE LA **EDUCACIÓN**

Desarrollar capacidades pedagógicas, de liderazgo y de gestión en docentes y directivos docentes mediante la implementación de iniciativas pertinentes, eficaces y sostenibles que impacten en la mejora del aprendizaje e impulsen en la comunidad la competitividad, para así contribuir a la disminución de la inequidad.

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3] [ODS 4.1]
Desarrollar capacidades de liderazgo y gestión escolar en las áreas directiva, académica, administrativa, comunitaria y convivencial.	• **Formación** y acompañamiento de los procesos de mejoramiento escolar en 434 instituciones educativas públicas en Colombia. • **95,5%** de los colegios mantuvo o mejoró su desempeño en las pruebas de Estado, el 29,1% están clasificados en los niveles más altos (A+ y A) y el 43,8% superan el nivel medio. • **1.450** maestros y directivos docentes participaron del XVI Congreso Nacional de Educación: Liderar para Educar. Este evento contó con una agenda académica focalizada en el tema de liderazgo escolar para el aprendizaje.
Fortalecer las competencias digitales de las comunidades educativas.	• **Fortalecimiento** de las competencias tecnológicas de 462 maestros y 76 directivos docentes. • **Diseño** e implementación de 218 proyectos de aula con la utilización de herramientas digitales.
Desarrollar capacidades de gestión para la promoción de Estilos de Vida Saludable.	• **6.000** niños de Colombia beneficiados con la entrega de kits escolares que favorecen y motivan su proceso de aprendizaje. • **Implementación** de la metodología de promoción de Estilos de Vida Saludable –EVS–, con enfoque de desarrollo de capacidades en 92 sedes educativas y para beneficio de 3.000 estudiantes.

Grupo Nutresa le apuesta a la educación como **mecanismo de desarrollo sostenible** al promover seres humanos innovadores, creativos y sensibles.

Estudiantes beneficiados con el programa Nutresa Quiere a los Niños, en Colombia.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Grupo Nutresa le apuesta a la educación como una oportunidad de fortalecer el capital humano del país para generar aumento de la productividad, mejorar el bienestar social y alcanzar niveles de equidad y justicia social que aseguren una convivencia armónica. Adicionalmente, la Compañía le apuesta a la educación como mecanismo de desarrollo sostenible al promover seres humanos innovadores, creativos y sensibles a las necesidades políticas, económicas y ambientales, buscando a largo plazo el mejoramiento de las condiciones de vida de las generaciones presentes y futuras.

Una educación inclusiva, equitativa y de calidad favorece el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y es crucial para superar la pobreza, aumentar la posibilidad del acceso a oportunidades, posibilitar la resiliencia, fomentar la igualdad de género, aumentar las competencias para usar los recursos naturales, incrementar las posibilidades de acceso a mejores trabajos, así como favorecer el crecimiento económico y promover la participación y la cohesión social.

Grupo Nutresa invierte en la educación como una oportunidad de fortalecer el talento humano del país, con el fin de aumentar la competitividad de la nación, aportando a un capital social fortalecido que atienda con mayor eficiencia los riesgos inherentes a la pobreza y la inequidad en el entorno económico y social.

PERSPECTIVAS

A 2020 Grupo Nutresa, por medio de su Fundación, continuará desarrollando proyectos que permitan fortalecer competencias en instituciones educativas de Colombia, así como las capacidades tecnológicas y digitales en ambientes educativos. Serán la calidad escolar y la promoción de estilos de vida saludable una prioridad a potenciar en las comunidades educativas.

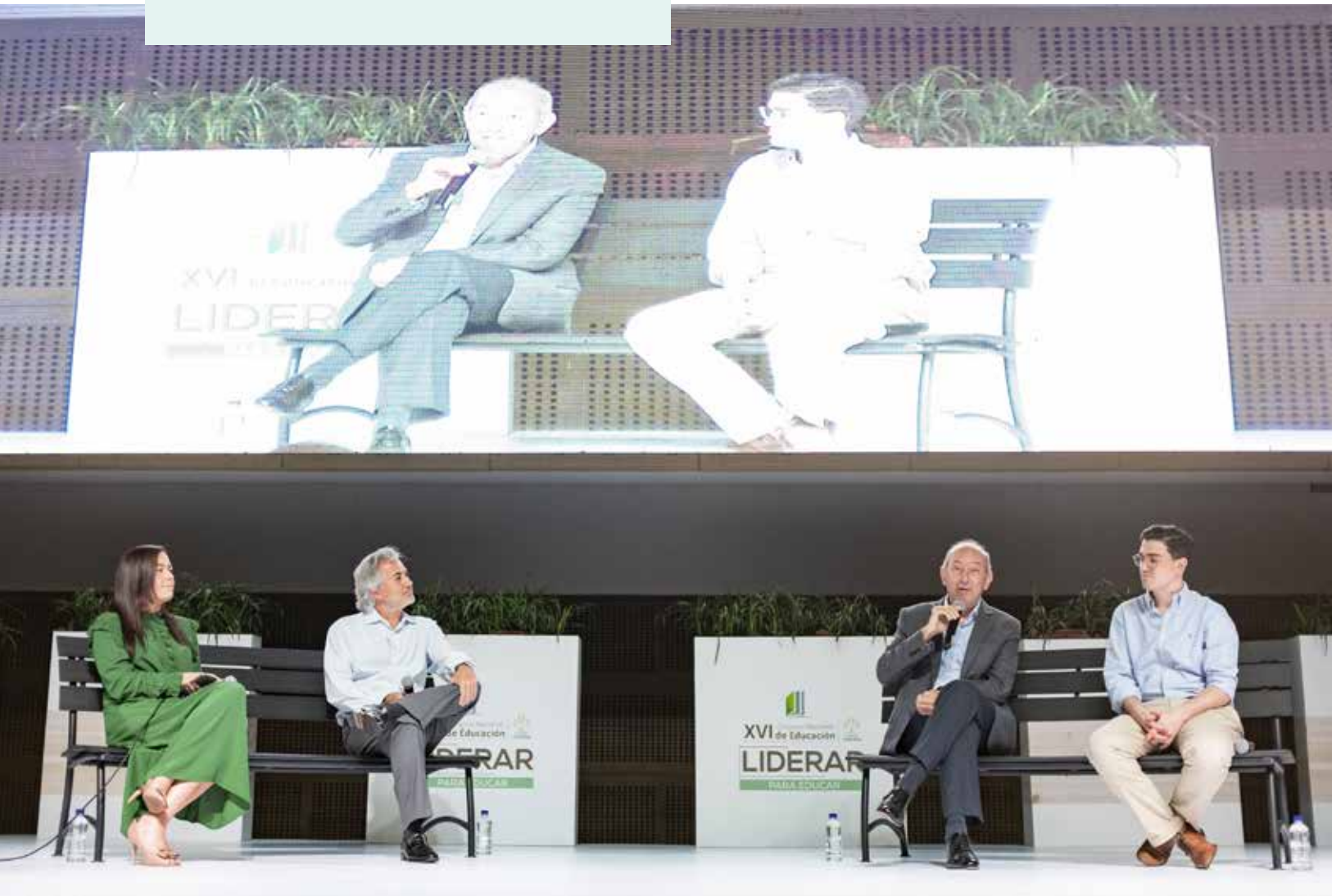
A corto y mediano plazo se trabajará en desarrollar acciones y estrategias que aseguren el fortalecimiento del liderazgo escolar como elemento propulsor de una mejora sostenible que sea evidenciada en mejores aprendizajes de los educandos y un capital social competitivo y productivo para el país.

Asimismo, será una prioridad el establecimiento de alianzas con los sectores público y privado para posibilitar la participación en la construcción de política pública y la sostenibilidad de los procesos de transformación escolar y la promoción de estilos de vida saludable.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS
[GRI 103-3]

Se resalta el desarrollo del XVI Congreso Nacional de Educación: Liderar para Educar, con la participación de 1.450 maestros y directivos docentes. El congreso tuvo una agenda académica focalizada en el tema de liderazgo escolar para el aprendizaje y contó, entre otros, con la participación del dr. David Hopkins, del Reino Unido, experto mundial de alto reconocimiento por su investigación y práctica en mejoramiento escolar; el dr. Renatto Opertti, de IBE Unesco International Bureau of Education; y la dra. Yaneth Cristina Giha Tovar, Ministra de Educación.

Liderar para Construir Sociedad, panel en el Congreso Nacional de Educación en Cali, Colombia.



Grupo Nutresa orienta sus iniciativas al **fortalecimiento de las capacidades** de maestros y directivos de las escuelas públicas de Colombia.

Programa Oriéntate, el Mundo a un Clic en Zipaquirá, Colombia.

PROGRESO 2018 [GRI 103-3]

Fundación Nutresa, a través de sus programas en educación, aporta al alcance de las metas planteadas desde la Organización de Naciones Unidas para el objetivo de desarrollo sostenible 4 – Educación de Calidad, específicamente a las orientadas a la garantía de una educación equitativa y de calidad con resultados escolares pertinentes y eficaces; la apropiación tanto en hombres como en mujeres de las competencias de lectura, escritura y aritmética; y el aumento de la oferta de maestros calificados.

Para lograr lo anterior se orientan iniciativas al fortalecimiento de las capacidades de maestros y directivos de las escuelas públicas de Colombia, quienes de manera directa tienen la posibilidad de transformar sus prácticas escolares, buscando que estas sean cada vez más competentes y atiendan con mayor pertinencia las necesidades actuales. Como resultado de esta gestión 95,5% de los colegios han mantenido o mejorado su desempeño en las pruebas de Estado, 29,1% están clasificados en los niveles más altos (A+ y A) y 43,8% ya superan el nivel medio.

** Monitoreo realizado a 442 colegios graduados/cerrados entre 2012 y 2018, pertenecientes a 12 departamentos y 95 municipios.*

Programa Líderes Siglo XXI [ODS 4]

Desarrolla capacidades de liderazgo y gestión escolar en las áreas directiva, académica, administrativa, comunitaria y convivencial. Es un proceso de acompañamiento y formación a directivos y maestros, con una duración promedio de tres años en los que, en escenarios colectivos de aprendizaje, se orientan metodologías que propician la mejora escolar y fortalecen la cultura institucional.

Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI
Una ventana al futuro de Colombia

434
Establecimientos educativos.

1.209
Maestros y directivos docentes en formación.

8
Departamentos: Antioquia, Bolívar, Cauca, Cundinamarca, Chocó, Risaralda, Santander y Valle del Cauca.

322.400
Estudiantes beneficiados.

1.450
Horas de formación, acompañamiento y trabajo colaborativo.

nutresa
QUIERE A LOS NIÑOS

NQN - Nutresa Quiere a los Niños [ODS 4.1]

Esta iniciativa promociona, mediante festivales lúdicos pedagógicos y la entrega de kits escolares, los estilos de vida saludable en cuatro pilares: alimentación balanceada, aumento de la actividad física, prácticas claves de higiene y compartir en familia.

18
Festivales comunitarios.

7.804
Asistentes a los festivales comunitarios.

6.000
Niños beneficiados con los kits escolares.

3.000
Niños beneficiados con el modelo de desarrollo de capacidades en EVS.

15
Departamentos intervenidos: Antioquia, Arauca, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caquetá, Cauca, Cesar, Cundinamarca, Magdalena, Putumayo, Quindío, Risaralda, Santander y Valle del Cauca.

Oriéntate
El mundo a un clic

Oriéntate, el mundo a un clic

Fortalece las competencias digitales de las comunidades educativas: maestros, directivos, estudiantes y padres de familia.

444
Docentes formados.

1.402
Padres de familia formados.

243
Proyectos digitales en las aulas.

46
Directivos formados.

19
Instituciones educativas beneficiadas.

Matestra beneficiaria del programa Oriéntate, el Mundo a un Clic, en Zipaquirá, Colombia.

Implementación del Programa Líderes Siglo XXI en Cali, Colombia.

XVI Congreso Nacional De Educación

Durante 2018 se desarrolló una metodología colaborativa que contó con la participación de expertos técnicos de alto perfil (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, secretarios de educación, decanos de educación, líderes empresariales, directores de fundaciones), y el aporte de cerca de 600 actores de la educación: maestros, directivos y aliados. Estas personas, con sus ideas, sugerencias y expectativas, contribuyeron al diseño conceptual, metodológico y logístico del evento. Todo el ejercicio estuvo mediado por la implementación de desarrollos tecnológicos que además de optimizar el uso del tiempo, aseguran y salvaguardan la información para usos presentes y futuros.

El congreso logró una agenda académica focalizada en el tema de liderazgo escolar para el aprendizaje y contó, entre otros. También hicieron parte de la agenda: Diana Uribe (historiadora), Pirry (periodista), Jeisson Aristizabal (líder de Inclusión), tres experiencias internacionales de liderazgo escolar de México y Chile, nueve experiencias escolares exitosas nacionales, tres experiencias de vida de alto impacto (Perrograf, Josefina Klinger y Luis Miguel Bermúdez), un conversatorio de expertos (Carlos Ignacio Gallego, César Caicedo y Juan David Aristizabal), el III Encuentro de Secretarios y un ejercicio de construcción colectiva: La escuela sostenible.

Para su realización se contó con 15 aliados del sector privado (Naciones Unidas, Unesco, Dividendo por Colombia, Embajada de Canadá, Argos, Bancolombia, Haceb, Eafit, Smurfit Kappa, Alquería, Mamonal, Colombina, Carvajal, Proantioquia y Sura) y 13 secretarías de educación y el Ministerio de Educación Nacional.

Promocion de Estilos de Vida Saludable (EVS)

Durante 2018 se sensibilizaron comunidades frente a la importancia de una alimentación balanceada, el aumento de la actividad física y la implementación cotidiana de prácticas clave de higiene. En este sentido, el programa Nutresa Quiere a los Niños acompañó el fortalecimiento de planes de acción para la apropiación de EVS en 92 sedes educativas en Colombia, en donde se entregaron kits escolares y la cartilla *Una aventura para crecer feliz y más saludable* para beneficio de cerca de 3.000 estudiantes de zonas rurales de alta vulnerabilidad y difícil acceso. Adicionalmente, se desarrollaron 18 festivales artísticos comunitarios con la asistencia de 7.804 niños y niñas que disfrutaron de una puesta en escena musical y teatral.

Finalmente, en alianza con el Ministerio de Educación Nacional y Unicef, la Fundación Nutresa acompañó la implementación de la ruta metodológica para la promoción de EVS en cuatro departamentos de Colombia: La Guajira, Putumayo, Antioquia y Cauca, con la participación de la comunidad educativa de 16 colegios. La estrategia impulsó procesos de formación, gestión territorial y movilización social.

OMAR JOSÉ CHADID GONZÁLEZ
inició el proceso de creación y fortalecimiento de la Cooperativa Ecocacao en Santander. Este es un proveedor de cacao del Negocio Chocolates en Colombia que ha generado a través de alternativas de desarrollo rural el fortalecimiento de tejido social y el crecimiento económico en el territorio.

Cultivar para impulsar un territorio

El trabajo de la Cooperativa Ecocacao se ha enfocado en generar bienestar y progreso a los territorios productores de cacao en Colombia para crecer con la gente, dándole vida y utilidad a la tierra con el cultivo y la comercialización de este insumo. Omar José suma su experiencia para acompañar el desarrollo rural con una visión estratégica y promover la calidad de vida y el progreso de las familias y el territorio.

En esta región, Santander, se inició con el cultivo de cacao como alternativa productiva y sostenible para construir paz y superar la desigualdad. Son 17 años de recorrido generando capacidades, con formaciones técnicas y realización de actividades sociales, culturales y ambientales, que benefician hoy a más de 860 asociados en 64 municipios y ocho departamentos de Colombia.

Anderson Alberto Rondano Gómez, gerente general y representante legal, Cooperativa Ecocacao.

“Me enamoré del cacao, del territorio y de ahí surgió el reto de crear una cooperativa que uniera los sueños de los campesinos y transformara los territorios más pobres con proyectos productivos”.

Omar José Chadid González, director de negocios y proyectos estratégicos en la Cooperativa Ecocacao.

El Negocio Chocolates desde 1958 fortalece a los cacaocultores, asegurando la compra de la producción, un pago justo y apoyo técnico, social y empresarial en la formulación, ejecución y desarrollo de proyectos. Actualmente, se tienen 152 alianzas productivas en 22 departamentos en Colombia, para beneficio de más de 14.000 familias.

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

ADMINISTRACIÓN DEL **RECURSO HÍDRICO**

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

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Optimizar el consumo de agua.	• **Reducción** de 1,5% en el consumo de agua por tonelada producida con respecto a 2017 y una reducción acumulada de 29,2% desde 2010 por el desarrollo de proyectos en Colombia. • **Reducción** de 7,1% respecto a 2017 en el consumo de agua en Chile, Costa Rica, México, Panamá, Perú y República Dominicana.
Reducir el impacto sobre el recurso hídrico a través del manejo adecuado de vertimientos.	• **Inversión** de COP 11.186 millones en las plantas de tratamiento de agua residual en los Negocios Cafés, Cárnicos, Galletas y Helados en Colombia, Chocolates en México y Tresmontes Lucchetti en Chile. **[GRI 303-2]**
Gestionar el recurso hídrico en la cadena de valor.	• **Realización** de actividades para la protección de las cuencas de los ríos Palo y Gualí en Colombia. • **Estudio** de abastecimiento sostenible en la sede del Negocio Cárnicos en Aguachica y realización de un evento de divulgación de riesgos hídricos con proveedores.
Conocer y valorar los riesgos hídricos de las operaciones, consolidando el modelo del precio real del agua.	• **Implementación** del modelo de riesgo hídrico, basado en calidad, disponibilidad y regulación y conflictos, que incorpora las alteraciones externas para estimar el precio real del agua. Esta es una evaluación financiera de proyectos con el recurso hídrico.

La Organización considera el recurso hídrico como uno de sus asuntos materiales. Es por esto que ha establecido políticas, planes de acción y programas de seguimiento a la **ecoeficiencia y el uso sostenible del recurso.**

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

La gestión del recurso hídrico en Grupo Nutresa considera los riesgos de disponibilidad, calidad, regulación y reputación del agua en la región estratégica y tiene gran relevancia en toda la cadena de valor porque, como empresa productora de alimentos, se deben monitorear los riesgos del agua para la producción de las materias primas y para las operaciones industriales.

Esta gestión ha sido un tema que ha evolucionado desde la ecoeficiencia en las plantas industriales, a un tema de valoración del riesgo en los diferentes componentes de la cadena de valor. En este sentido, se han tenido grandes avances en la ecoeficiencia y se espera lograr la meta establecida a 2020 de reducir en un 30% el consumo de agua por tonelada producida.

Sin embargo, los retos en la cadena de valor son grandes y requieren de la participación de la Organización, los proveedores, los contratistas, los colaboradores y, en general, de las comunidades. En este sentido, durante 2019 se abordarán los riesgos hídricos para las principales materias primas y se generarán planes de acción que involucrarán soluciones regionales como el caso de los fondos de agua en Colombia y en otros países de la región estratégica.

PERSPECTIVAS

El crecimiento continuo de la población mundial, así como el económico en la sociedad, incrementan la demanda global de agua. Dentro de las actividades económicas con alta demanda hídrica se encuentran los sectores agrícola e industrial, los cuales tienen una gran responsabilidad en el manejo sostenible de este recurso.

Es por esto que, a corto plazo, la Compañía establecerá medidas de tratamiento a los riesgos hídricos identificados en las plantas de producción con el propósito de asegurar la continuidad de las operaciones y las adecuadas relaciones con las comunidades vecinas. Asimismo, seguirá implementando, dentro de la evaluación financiera de proyectos, el valor real del agua para Grupo Nutresa con el fin de visualizar en términos financieros el costo de los impactos al agua y evidenciar los retornos derivados de la inversión en iniciativas de reducción de consumos y vertimientos directos e indirectos.

En la misma línea, se continuará trabajando en la protección de las cuencas hídricas a través de mecanismos colectivos, como fondos de agua, y se seguirá invirtiendo en el desarrollo de mejores tecnologías para el tratamiento de aguas residuales y su recirculación, incluso previendo para el mediano plazo que algunos de sus centros de operación puedan convertirse en plantas de producción de cero vertimientos.

Lavado de manos en el área de producción de la planta del Negocio Cárnicos en Medellín, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS
[GRI 103-3]

Se logró una reducción de 3.019 m^3 en el consumo de agua en el Negocio Galletas en Costa Rica, resultado del proyecto de reúso de aguas residuales en los servicios sanitarios. Este proyecto fue ganador del programa de Compromiso con la Excelencia entregado por la Cámara de Industrias de Costa Rica en noviembre de 2018.

Promoción de prácticas de ahorro del recurso hídrico en Servicios Nutresa en Medellín, Colombia.

PROGRESO 2018
[GRI 103-3]

La Organización considera el recurso hídrico como uno de sus asuntos materiales. Es por esto que ha establecido políticas, planes de acción y programas de seguimiento a la ecoeficiencia y el uso sostenible del recurso. De acuerdo con el estudio de materialidad este asunto se mantiene como importante, tanto para los grupos de interés, como para la Organización, y se gestiona a través de planes de trabajo enfocados en:

- Uso responsable del agua.
- Custodia del agua - Trabajo en la cadena de valor.
- Huella hídrica de producto.
- Vertimientos.

Asimismo, a través de la gestión integral de riesgos de la Compañía, se gestionan las directrices para el monitoreo, el cumplimiento y la anticipación de la normatividad local y regional en asuntos relacionados con el recurso hídrico.

Fuentes para el abastecimiento (miles de m³) [GRI 303-3]

Durante 2018, la captación de agua en las plantas de Grupo Nutresa se distribuyó de la siguiente manera:

1.481,3 acueductos locales

61,3 de fuentes superficiales

406,0 de fuentes subterráneas

0,04 aguas lluvias

0,1 de recirculación y reúso de agua

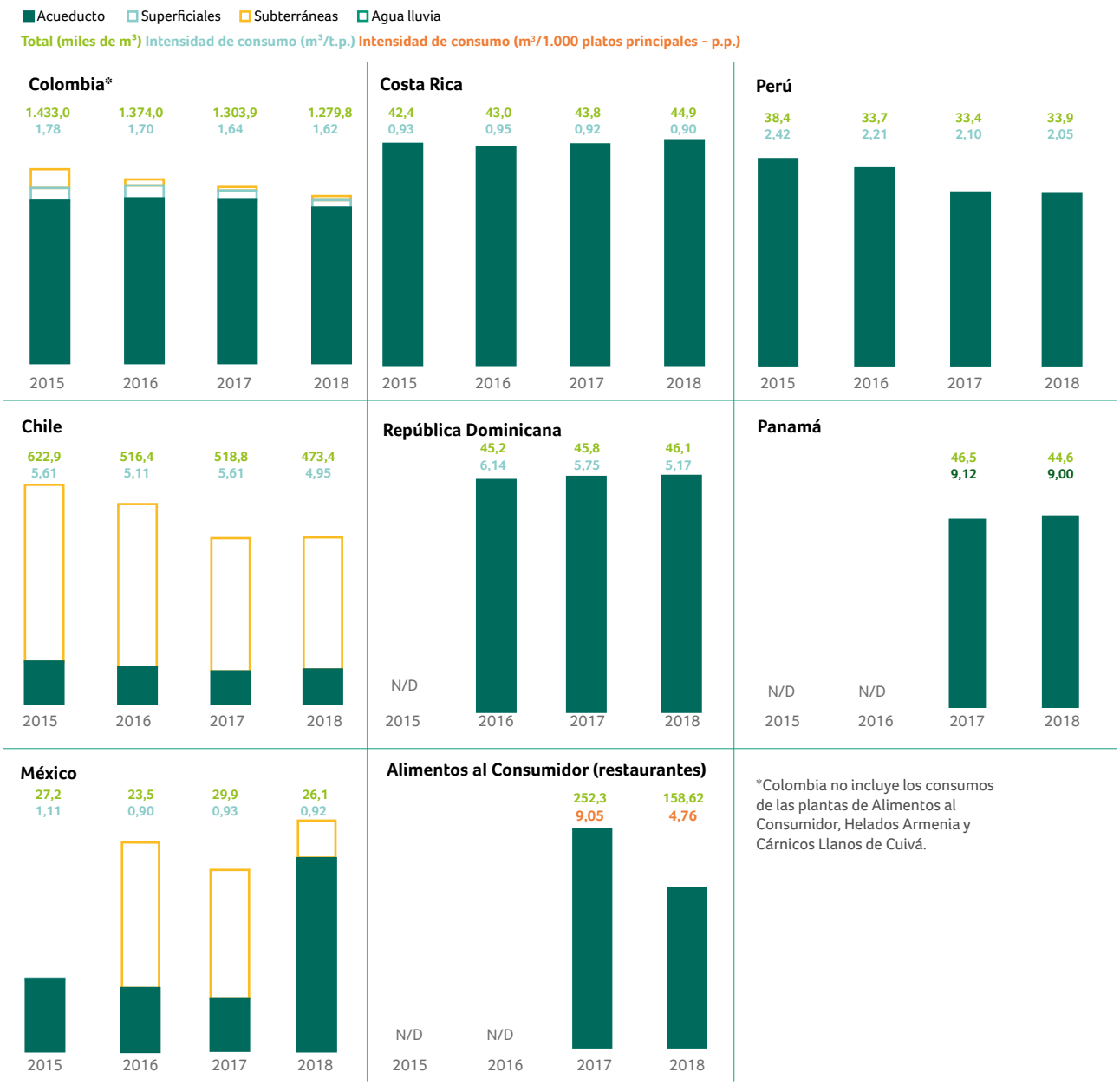
Cubre la captación en las plantas de Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Perú y República Dominicana.

Metas y seguimiento a indicadores

La Organización ha definido metas ambientales como la reducción del consumo de agua por tonelada producida para el período comprendido entre 2010 y 2020. La meta es reducir en un 30% el consumo de agua en las operaciones industriales, la cual es evaluada mensualmente con el fin de implementar planes de acción oportunos sobre sus desviaciones.

Captación total de agua según la fuente [GRI 303-1] [ODS 12.3]

Durante 2018, Grupo Nutresa obtuvo los siguientes resultados de consumo de agua en Colombia y sus plantas internacionales.



*Colombia no incluye los consumos de las plantas de Alimentos al Consumidor, Helados Armenia y Cárnicos Llanos de Cuivá.

Grupo Nutresa seguirá invirtiendo en el desarrollo de **mejores tecnologías** para el tratamiento de aguas residuales y su recirculació.

Control operaciones de flujo de agua en la planta de tratamiento de aguas residuales del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.

Gestión de los impactos relacionados con el vertimiento [GRI 303-2]

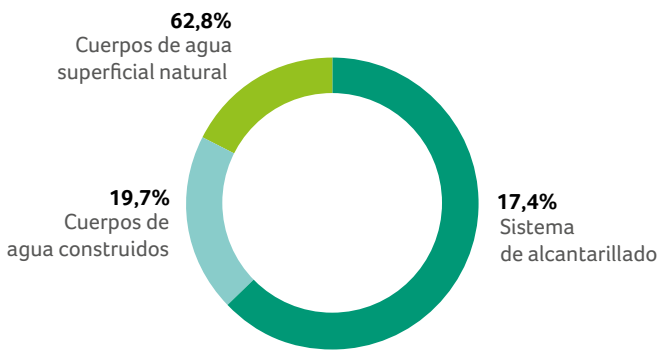
El cumplimiento de los requisitos legales es considerado en Grupo Nutresa como un requerimiento mínimo en todas las operaciones. En cada región donde opera se realiza una vigilancia legal con el fin de establecer el nivel de cumplimiento y emprender acciones para cerrar las brechas. Así, la normativa de calidad del vertimiento de agua es considerada una prioridad en las inversiones para equipos, plantas de tratamiento y operaciones ecoeficientes. En Colombia se han realizado inversiones que ascienden a COP 10.479 millones y, en las plantas internacionales, por un valor de COP 776,7 millones

En este sentido, en Colombia, la Resolución 631 de 2015 establece los límites máximos permisibles para diversos parámetros de las descargas de agua residual, ya sea al alcantarillado o a cuerpos de agua superficial. La resolución contiene límites permisibles de acuerdo con las diferentes actividades industriales y, en nuestro caso, los parámetros a medir están descritos en el sector de alimentos y bebidas.

De igual manera, para la región estratégica (Centroamérica, Chile, México y Perú), se cuenta con una normativa específica para el cumplimiento de parámetros de las descargas de aguas residuales.

Algunas normativas regionales requieren como parámetro a medir la remoción de carga contaminante. Otras normativas determinan los límites máximos de concentración no solo para DBO y DQO, también para la presencia de elementos como nitrógeno, fósforo, sulfatos, hidrocarburos, y metales pesados y metaloides.

Vertimiento de aguas residuales por calidad y destino [GRI 303-4] [ODS 12.5]

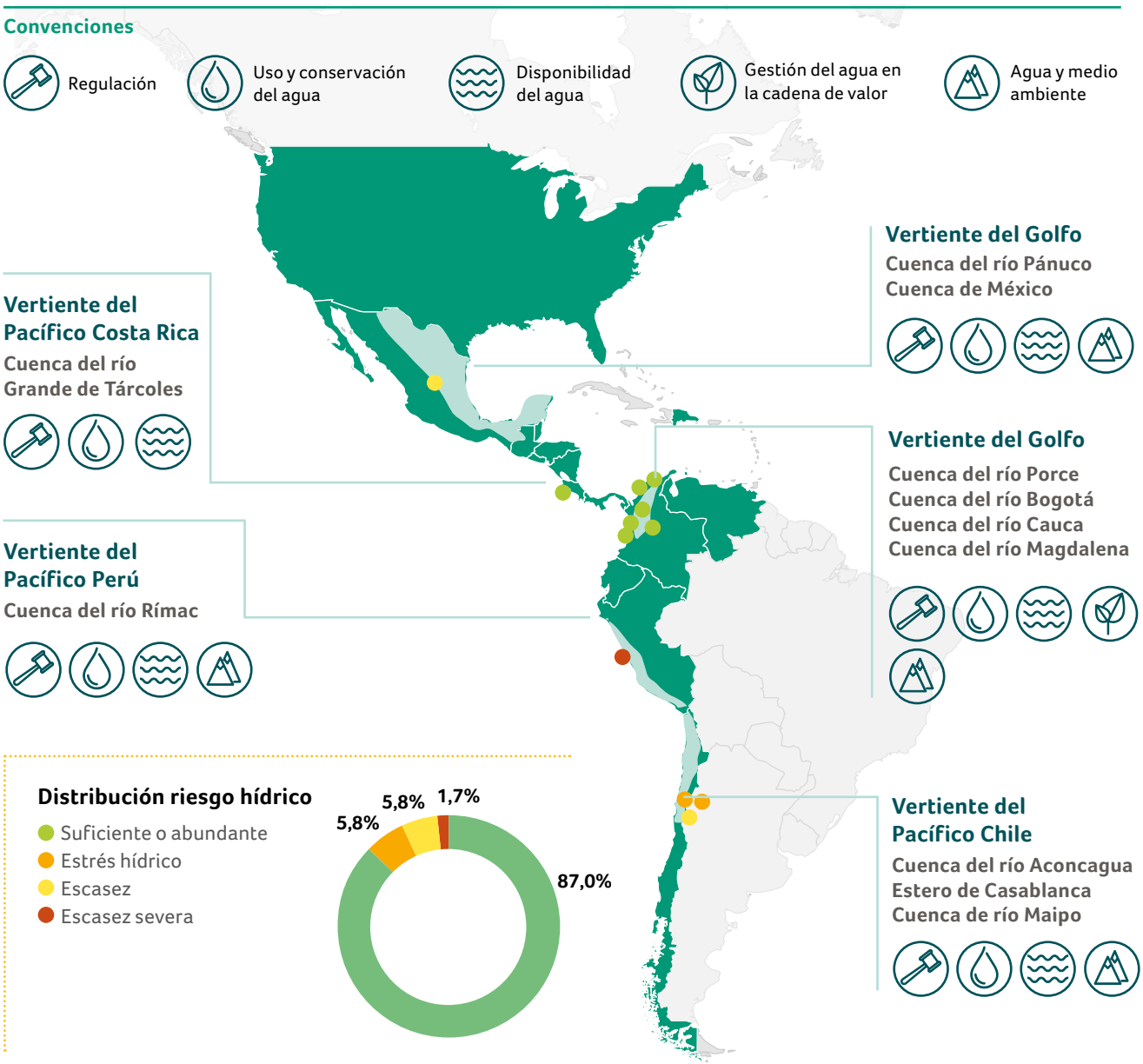


Cuencas de influencia y alcance

Grupo Nutresa, interesado en conocer cuál es la posible exposición en áreas de estrés hídrico de sus fábricas, utilizó la Herramienta Global de Agua –Global Water Tool, GWT– del Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible –WBCSD–, que sirve para identificar los riesgos y las oportunidades hídricas con la utilización de datos globales de las principales cuencas. Asimismo, aplicó la herramienta de mapeo de riesgos global del agua, Aqueduct, del World Resources Institute, que permite a empresas, inversores, gobiernos y otros usuarios entender dónde y cómo los riesgos del agua y las oportunidades están surgiendo en todo el mundo. Estos mecanismos se aplicaron para las plantas del Negocio Chocolates en México y Perú, el Negocio Galletas en Costa Rica y el Negocio Tresmontes Lucchetti en Chile.

Los resultados del GWT para el análisis de cuencas indican que en la actualidad existen condiciones de estrés para dos plantas del Negocio Tresmontes Lucchetti en Santiago de Chile y el Negocio Chocolates en Ciudad de México; condiciones de escasez para dos plantas del Negocio Tresmontes Lucchetti en Valparaíso y una en Casa Blanca; y en escasez extrema para la planta del Negocio Chocolates en Perú.

Gestión de cuencas [GRI 303-1]



En coherencia con el marco del riesgo hídrico global, en Grupo Nutresa se trabaja por la **conservación del recurso hídrico** en las operaciones y la cadena de valor.

Regulación

[GRI 303-1]

De acuerdo con el resumen ejecutivo del Foro Mundial del Agua 2018, informe subregional para América del Sur[1] , una de las principales acciones para implementar a corto plazo es la profundización de reformas sectoriales, el fortalecimiento institucional y el mejoramiento de marcos regulatorios para fomentar la participación privada en el sector hídrico. Asimismo, el reporte sugiere el establecimiento y fomento de fondos de agua nacionales para apoyar las iniciativas por la sostenibilidad del recurso hídrico. Se espera que la normativa en toda la región estratégica para Grupo Nutresa se vea modificada a corto y a mediano plazo.

En este sentido, México está revisando grandes proyectos de concesiones de cuencas a entes privados con lo que probablemente se presente un cambio en los roles de los diversos actores de administración del recurso hídrico de ese país. En Perú, la Autoridad Nacional del Agua continúa con los planes de acción para mitigar el riesgo hídrico en el país. Dentro de las acciones adelantadas se encuentra el certificado azul, iniciativa peruana que promueve un compromiso voluntario de las empresas para compensar los impactos del uso del agua en las cuencas de influencia de sus proyectos.

Grupo Nutresa permanece atento a las nuevas disposiciones y revisará su modelo de riesgo hídrico para evaluar periódicamente el componente regulatorio dentro del modelo de cuantificación y tomar las acciones pertinentes.

[1] https://bit.ly/2SAOkXX.

Uso y conservación del agua

[GRI 303-1]

En coherencia con el marco del riesgo hídrico global, en Grupo Nutresa se trabaja por la conservación del recurso hídrico en las operaciones y la cadena de valor. Las iniciativas en 2018 estuvieron enfocadas en la reducción del consumo, la recirculación y la calidad del agua de vertimiento.

Además de trabajar por la reducción del consumo de agua por tonelada producida, el desarrollo tecnológico de los procesos ha permitido incluir prácticas de recirculación en las operaciones.

En la planta de Rionegro del Negocio Chocolates se implementó el reúso de agua de purgas de torres de enfriamiento. Mediante una pequeña mejora en el filtrado de esta purga ha sido posible reducir anualmente 1.728 m^3 el consumo de agua potable.

El Negocio Cafés realizó el aprovechamiento de aguas tratadas en el proceso de café tostado y molido. A través de esta actividad se redireccionó el agua tratada de la planta de tratamiento de aguas residuales hacia el servicio de sanitarios y se obtuvo un ahorro mayor a 700 m3, valor equivalente a 11% del consumo anual.

En el centro de operaciones de Novaventa en El Carmen del Viboral, oriente de Antioquia, se implementó una iniciativa de recirculación de agua para las pruebas de la red contra incendios que permitió el ahorro anual de 364 m^3 de agua.

En la sede Buga, de los molinos de trigo del Negocio Galletas se cambió el sistema de riego por aspersión y se alcanzó un ahorro anual de **293 m^3** de agua.

Finalmente, en el Negocio Chocolates en México se instalaron 14 regaderas ahorradoras en los baños para colaboradores, generando un ahorro anual de 1.140 m^3 de agua.

Análisis y control operacional de agua en la planta del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.

Gestión para la seguridad hídrica

[GRI 303-1]

En la sede de los molinos del Negocio Galletas en Santa Marta, Colombia, zona con alta incidencia de estrés por disponibilidad de agua, se implementó un sistema para el abastecimiento alterno de aguas subterráneas mediante la construcción de un tanque de 10 m3 que permite almacenar agua proveniente del pozo, disminuyendo la presión por el uso de tanques cisterna y paradas en la operación de los molinos.

Con el objetivo de evaluar el abastecimiento de agua en la planta de Aguachica, se realizó un estudio de disponibilidad hídrica superficial y subterránea para evaluar alternativas de suministro de agua para la sede y como resultado final se obtuvo que el abastecimiento de agua de la planta será a través del acueducto veredal, el reúso de agua y una fuente subterránea (pozo profundo).

Es por esto que es necesaria la perforación de un pozo profundo; la construcción y la puesta en marcha de una planta de reúso; y la instalación de un sistema de tratamiento de agua potable. Actualmente, el proyecto se encuentra en la etapa de ingeniería de detalle y trámites legales ambientales. Adicionalmente, fue entregado un estudio de disponibilidad hídrica superficial de la quebrada Aguas Claras para ampliar la concesión en beneficio de la comunidad.

Agua y medio ambiente

El Negocio Pastas, en su planta en Mosquera, realizó una jornada de siembra de árboles en el humedal Gualí. Los colaboradores ejecutaron las labores de adecuación del terreno, siembra y encerramiento de 30 árboles de especies propias de este ecosistema. Esta jornada se ejecutó en el marco del Día del Medio Ambiente y fomentó el sentido de protección del humedal y de los cuerpos de agua.

Adicionalmente, el Negocio Cárnicos en Medellín trabajó por el cuidado de la quebrada La Toscana a través de la sensibilización sobre la importancia del cuidado y la conservación de este tipo de cuerpos de agua. Durante la jornada se contó con la participación de 68 personas, provenientes del voluntariado del Poder de Mil, la comunidad cercana y la Institución Educativa Julio César García.

Asimismo, la planta en Caloto del Negocio Cárnicos hizo la reforestación de la cuenca del río Palo, fuente abastecedora de agua de esta planta. La reforestación se realizó mediante la siembra de 100 árboles de especies nativas y, de común acuerdo, se ejecuta con la Corporación Autónoma Regional del Cauca un plan de inversión que tiene como objetivo contribuir al desarrollo sostenible de la subcuenca, con la protección de fuentes abastecedoras de agua, el ordenamiento de la ganadería y la implementación de mejores prácticas agrícolas. La inversión asociada al proyecto durante 2018 fue de COP 60.000.000.

Colaborador usando el biciparqueadero de la planta del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.

CAMBIO **CLIMÁTICO** Y CALIDAD DEL **AIRE**

Minimizar el impacto sobre la calidad del aire y contribuir con la mitigación y adaptación al cambio climático mediante la implementación de acciones para la reducción de las emisiones, la búsqueda permanente de mayor eficiencia energética, la implementación de tecnologías limpias, el uso eficiente de las materias primas en las operaciones de Grupo Nutresa y la evolución de los productos dirigidos a consumidores más conscientes.

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Generar cultura frente al cambio climático.	• **Continuación** de la aplicación de la Política de Cambio Climático de la Compañía. • **Realización** de jornadas de sensibilización y comunicación en cuidado del medio ambiente y mitigación del cambio climático a los consumidores y los colaboradores con el lanzamiento de la marca Tosh como carbono neutro en Colombia y Costa Rica.
Reducir la generación de emisiones de gases de efecto invernadero.	• **Disminución** acumulada de gases de efecto invernadero, alcances 1 y 2, de 43,7% en el período 2010-2018 en Colombia. • **Mantenimiento** de la compra y el suministro de energía verde, certificada como cero emisiones, al provenir de fuentes renovables, hidroeléctricas y proyectos eólicos. Con ello se logró reducir las emisiones del alcance 2 en un 100% entre 2010 y 2018 en las plantas en Colombia. • **Recertificación** carbono neutro en la planta de Costa Rica del Negocio Chocolates.
Ampliar el uso de activos comerciales de menor impacto.	• **Continuidad** en la sustitución de refrigerantes en neveras comerciales por unos de menor impacto en potencial de calentamiento global en el Negocio Helados.
Mitigar el impacto de los productos sobre el clima a lo largo de su ciclo de vida.	• **Certificación** y sello de carbono neutro para los productos de la marca Tosh en los Negocios Galletas, Chocolates y Cafés en Colombia y Costa Rica, con una compensación de 18.083 t CO_2e/año en proyectos de conservación de bosques. • **Conservación** de la neutralidad de emisiones de las marcas Evok del Negocio Chocolates, en Colombia, y Livean y Zuko del Negocio Tresmontes Lucchetti, en Chile.
Reducir la afectación de la calidad del aire.	• **Continuación** de la aplicación de prácticas de optimización en los consumos y en el uso de combustibles limpios, representado en 98,4% en las plantas en Colombia y 82,4% en las internacionales. • **Adhesión** al Pacto por la Calidad del Aire, en Medellín, Colombia, de los Negocios de Grupo Nutresa. • **Establecimiento** de planes de movilidad sostenible que incluyen metas de reducción de emisiones por el desplazamiento de empleados, el fomento del uso de bicicletas, la adecuación de parqueaderos, el uso de rutas compartidas y la práctica del teletrabajo.
Valoración de riesgos climáticos, físicos y regulatorios	• **Valoración** de impacto de algunos riesgos y externalidades en Colombia para conocer las metodologías e involucrarlo en el proceso de toma de decisiones.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES
[GRI 103-1]

Algunos de los riesgos están relacionados con la afectación de la Organización debido a cambios en políticas públicas, incumplimiento normativo, impactos en el medioambiente y fenómenos climáticos y de la naturaleza. Además de otros, como los compromisos adquiridos en la Conferencia de las Partes COP21 de París, que se han derivado en legislaciones con diversas formas de impuestos al carbono y propuestas de establecimiento de cupos por sector que retan a la Organización a repensar los procesos.

Asimismo, los riesgos de carácter físico continúan intensificándose en la región porque las tormentas tropicales y los huracanes son cada vez más cercanos a los centros de operación. Lo anterior genera oportunidades para atender las preferencias de consumo responsable, privilegiando aquellos productos con un atributo sostenible, con baja intensidad en carbono en su ciclo de vida o cuya huella ambiental sea compensada.

Grupo Nutresa ha realizado estudios de cuantificación del riesgo en cambio climático, asociados a la producción de las principales materias primas e identificando las implicaciones financieras y sus consecuencias, lo que proporciona una información útil para tomar decisiones mejor soportadas.

Finalmente, la calidad del aire es otro desafío para la Organización debido a las crecientes problemáticas que algunas ciudades de la región estratégica vienen experimentando y que a su vez generan cambios normativos e imposición de restricciones que implican modificar la logística de los procesos o pueden propiciar riesgos operacionales y reputacionales.

Grupo Nutresa continuará promoviendo una cultura sobre la importancia de mitigar los efectos del cambio climático mediante la divulgación, táctica y operativa, de la **Política de Cambio Climático.**

Perspectivas

Grupo Nutresa continuará promoviendo una cultura sobre la importancia de mitigar los efectos del cambio climático mediante la divulgación, táctica y operativa, de la Política de Cambio Climático; además, seguirá trabajando en la reducción de sus emisiones directas para disminuir el impacto ambiental, así como la exposición a cargas tributarias. Asimismo, la Organización trabajará en establecer medidas de adaptación de acuerdo con su nivel de vulnerabilidad, por lo cual se continuará en los próximos años con el fortalecimiento de las estrategias de gestión de los riesgos físicos y transicionales a lo largo de su cadena de valor con el establecimiento de planes específicos de abordaje para los mismos.

En cuanto a los asuntos relacionados con la calidad del aire, la Organización seguirá participando en espacios colectivos con los gobiernos y otras empresas para desarrollar propuestas de políticas, lineamientos e incentivos que aseguren una transición tecnológica adecuada y que reduzcan los impactos de esta problemática. También mantendrá el mejoramiento de sus procesos industriales y los sistemas de control atmosférico para reducir las emisiones fijas. Igualmente, trabajará en el mejoramiento de sus procesos de transporte para que las flotas que distribuyen sus productos tengan menor impacto ambiental por el uso de combustibles más limpios, la modernización de la tecnología de los motores y la eficiencia en la conducción y la programación de las rutas.

Vehículo eléctrico de la flota de transporte de Opperar en Medellín, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

Se resalta la marca Tosh, con el logro de la certificación y la compensación de las emisiones de CO_2 generadas durante todo su ciclo de vida, ha logrado que su huella de carbono fuera neutral. La compensación se realizó en proyectos de manejo y conservación de bosques en Colombia en el páramo de Sonsón, Antioquia, con el proyecto Banco2 Plus (13.150 t CO_2e); en la granja Yariguíes, iniciativa agroforestal del Negocio Chocolates ubicada en Barrancabermeja (2.933 t CO_2e); y en Costa Rica, en programas de conservación de bosques en el Caribe (2.000 t CO_2e). Con estas prácticas, Tosh es la primera marca masiva de alimentos colombiana con huella de carbono neutro, certificada por el Icontec, para las cinco categorías en los 32 países donde está presente.

Se destaca la instalación de 224 paneles solares en el Negocio Galletas, Costa Rica, que generan un ahorro de 53.698 kWh en el consumo de energía proveniente de la red y una reducción en las emisiones de gases de efecto invernadero de 4,1t CO_2 en un año.

Se exalta el reconocimiento Bandera Azul, categoría cambio climático, que recibió el Negocio Galletas en Costa Rica por parte de entidades del gobierno y gracias a las acciones que se desarrollan en la planta de Pozuelo en pro de la gestión y la concientización ambiental.

Se destaca el trabajo de Opperar en el desarrollo de estrategias de reducción de las emisiones de carbono en la flota de transporte de producto terminado con la incorporación de vehículos a gas, uso de aditivos en combustibles para reducir las emisiones y con la compensación de las emisiones con la compra de bonos de carbono. Se adquirieron bonos por más de 7.000 t CO_2 e/año.

Colaboradora del Negocio Cafés que se suma a la movilidad sostenible con el uso responsable de la bicicleta en Bogotá, Colombia.

PROGRESO 2018 [GRI 103-3]

Cultura

El cambio climático es un tópico significativo para la Organización y sus grupos relacionados, por eso se hace indispensable desarrollar capacidades y generar cultura en los colaboradores, buscando la comprensión y el entendimiento frente al aporte y la responsabilidad individual para el cumplimiento de los objetivos fijados por la Compañía. Por eso, en 2018, se realizaron entrenamientos y campañas de sensibilización frente al cambio climático y se lograron los siguientes resultados:

Jornadas de Sosteniblidad: espacio de sensibilización en Servicios Nutresa, Gestión Cargo, los Negocios Galletas, Chocolates, Cárnicos, Cafés, Comercial Nutresa, Novaventa y Servicios Nutresa, y el Negocio Galletas en Costa Rica. Estas jornadas estuvieron orientadas a fortalecer la capacidad de los colaboradores en movilidad sostenible, diversidad de inclusión, economía circular y voluntariado a través de actividades como siembra de árboles, inauguración de bicicleteros, la socialización de los planes MES, la difusión del análisis de ciclo de vida, el bazar sostenible y la promoción de vehículos y bicicletas eléctricas.

Planes MES: realización y elaboración de planes MES –Movilidad Empresarial Sostenible– en los Negocios Cafés, Cárnicos, Galletas, Servicios Nutresa y Comercial Nutresa, con el objetivo de definir estrategias de movilidad que reduzcan el impacto en la calidad del aire y las emisiones de CO_2 generadas por desplazamiento del personal.

Pacto por la Calidad del Aire: Grupo Nutresa y sus empresas se vincularon al Pacto por la Calidad del Aire del Valle de Aburrá, Colombia.

Reducción de emisiones por colaboradores

Continuación de la práctica de teletrabajo en 2018 para 408 colaboradores en los negocios del Grupo que aportaron a la reducción de las emisiones de CO_2 por el transporte desde la casa a la sede de trabajo, equivalente a 378 t de CO_2e.

Reducción de emisiones

En 2018 se avanzó en la aplicación de buenas prácticas ambientales, reconversión tecnológica y la implementación de éxitos innovadores para mejorar la ecoeficiencia de los procesos y reducir las emisiones de carbono en las operaciones y los productos.

Emisiones directas e indirectas (alcances 1 y 2) [GRI 305-1] [GRI 305-2] [GRI 305-4] [ODS 13.1] [ODS 12.2]

*Colombia no incluye los consumos de las plantas de Alimentos al Consumidor, Helados Armenia y Cárnicos Llanos de Cuivá.

Reducción de emisiones por procesos industriales [GRI 305-5] [ODS 13.1]

Grupo Nutresa continúa trabajando en la prevención de la contaminación del aire gracias a la reconversión de sus tecnologías para el uso de combustibles más limpios, como el gas natural y la biomasa, y a la inversión en sistemas de control de la contaminación que superan de manera significativa los límites permisibles de las emisiones. Esta práctica ha dado como resultado la utilización de 98,4% de energías más limpias en los procesos industriales y, en comportamiento 2015-2018, la reducción de emisiones atmosféricas de material pariculado, óxidos de nitrógeno, óxidos de azufre y otros contaminantes al aire.

Adicionalmente, se han consolidado buenas prácticas para hacer más óptimo el consumo de gas natural. Entre ellas se resaltan:

- Mejoramiento de la recirculación de aire caliente y ajustes en la operación en el proceso de tostión de la planta de Medellín del Negocio Cafés. Esta actividad disminuyó el consumo de gas natural durante el ciclo, con un ahorro de 279.447 m^3 de gas natural (reducción de 6% en el indicador de energía del proceso) y una reducción de 558 t CO_2e/año.
- Instalación de un nuevo horno para la línea de Waffer, en la planta Pozuelo del Negocio Galletas, en Costa Rica, que empezó a funcionar en enero 2018, con una reducción de 26.883 galones de GLP líquido, por su mayor eficiencia. Esto equivale a una reducción de 164 t CO_2e.
- Modificación y mejoramiento de la frecuencia de operación de las bombas de 50 a 40 Hz en la estación de glicol en el CEDI Medellín del Negocio Cárnicos. Se alcanzó una reducción del consumo en un 50%, pasando de 14,9 kWh a 7,73 kWh, y un ahorro año de 106.117 kWh, lo que equivale a una disminución de 11,5 t CO_2e.
- Rediseño del sistema de calentamiento CIP para las dos fases, en la planta de Manizales del Negocio de Helados, con válvulas y una red de tubería que permite el cambio de fase a calentar automáticamente, lo que garantiza que se recupere todo el condensado por medio de una trampa bomba y se use la máxima energía del vapor, con un ahorro en consumo de Grupo Nutresa de 10.752 m^3/año para una reducción de 21,4 t CO_2e.

Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero [GRI 305-5] [ODS 13.1]

Reducción neta de emisiones en tCO_2e	2016	2017	2018
Reducción en los consumos de energía térmica alcance 1	782,1	87,3	**757,6**
Reducción en los consumos de energía eléctrica alcance 2	155,7	387,4	**61,7**

Reducción de emisiones por transporte

Grupo Nutresa ha trabajado en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en su flota de transporte de producto terminado con diferentes estrategias, entre ellas, los mantenimientos preventivos en vehículos y equipos de frío que aseguran un óptimo funcionamiento; la evaluación de nuevas tecnologías en vehículos y combustible (gas y energía eléctrica); el aseguramiento de una vida útil de vehículos entre tres y ocho años con planes de reposición; y la optimización de rutas que permitan mejorar la eficiencia en la ejecución del transporte.

En Opperar se continúa avanzando en el desarrollo de estrategias que contribuyen a la reducción de las emisiones de carbono en la flota de transporte de producto terminado del Grupo Nutresa, tales como:

- Incorporación de cinco vehículos a gas en la flota de transporte secundario en Medellín.
- Incorporación de nueve vehículos Mercedes Benz y un tractocamión Kenworth Euro V (con aditivo de urea).
- Compensación de bonos de carbono: por el consumo de 516.667 galones de combustibles (diésel) y la adquisición de bonos de 5.236 t CO_2e/año.

El Negocio Cárnicos, en 2018, compensó la huella de su transporte primario de producto terminado con un promedio de 2.841,6 t CO_2 que equivalen a 337.007 galones de combustible. La compensación se realizó a través de la compra de bonos de carbono.

Centro de distribución de la planta del Negocio Cárnicos en Bogotá, Colombia.

Emisiones de gases de efecto invernadero por distribución alcances 1 y 3, y otras emisiones indirectas [GRI 305-3] [ODS 13.1]

Viajes aéreos colaboradores alcance 3 (tCO_2e)		Distribución alcance 1 (tCO_2e)		Distribución alcance 3 (tCO_2e)	
3.057,8		**18.546,0**		**23.902,0**	
2018		**2018**		**2018**	
2.970	4.003	12.372	9.575	31.886	41.945
2017	2016	2017	2016	2017	2016

Activos comerciales de menor impacto

En búsqueda de la disminución de los impactos ambientales generados en la comercialización se han desarrollado diferentes prácticas como el cambio de equipos a iluminación tipo led, óptimo manejo de refrigerantes desde su mantenimiento preventivo hasta el seguimiento y la implementación de planes de reconversión a refrigerantes más amigables.

Dentro de las acciones en el Negocio Helados, se continúa con la sustitución progresiva de equipos de refrigeración comercial con refrigerantes de menor impacto ambiental y que generan menos emisiones fugitivas de gases de efecto invernadero. En 2018, se adquirieron 2.794 congeladores que utilizan gas refrigerante R290, con un 99,9% de menor potencial de calentamiento global que el refrigerante anterior R134A, lo que equivale a un reducción en emisiones de 1.198 t de CO_2e/año.

Productos y operaciones con carbono neutro

En 2018, Tosh logró ser la primera marca masiva de alimentos colombiana con huella de carbono neutro, certificada por el Icontec para las cinco categorías en los 32 países donde está presente.

La marca logró medir, reducir y compensar las emisiones de gas de efecto invernadero –GEI–. Esta reducción se dio por medio del ecodiseño de empaques; el uso de combustibles limpios y energías renovables; la ecoeficiencia térmica; el uso racional de energía; y la gestión de transporte limpio con proveedores.

En el lanzamiento de la certificación se participó en 12 eventos ambientales, la realización de siete videos educativos y la difusión en medios de prensa, radio y televisión, lográndose 56.854 impresiones con las piezas digitales exclusivas de C-Neutro.

También se logró comunicar la certificación en los tres países donde la marca es líder con un mismo mensaje y al mismo tiempo, siendo muy bien recibida la noticia por el consumidor.

En Grupo Nutresa los productos carbono neutro crecen con las marcas Tosh, Livean y Evok con más de 90 referencias certificadas que aportan a la compensación de las emisiones de CO_2 con proyectos de conservación de bosques.

Planta del Negocio Galletas en Medellín, Colombia.

Riesgos del cambio climático

Durante 2018 se finalizó el ejercicio de priorización y cuantificación de los riesgos físicos y regulatorios del cambio climático para Grupo Nutresa a lo largo de sus procesos de abastecimiento, producción, comercialización y consumo. Los resultados se aplican en la Organización en las matrices de riesgos de los negocios y se desarrollan y aplican las medidas de mitigación y adaptación requeridas para establecer planes de actuación a corto, mediano y largo plazo para responder ante las variabilidades que se esperan del clima.

Calidad del aire

En la gestión de control y mejora de la calidad del aire en las plantas del Grupo se avanza con acciones y en compromisos del Pacto por la Calidad del Aire, entre ellos:

- Alcanzar a 2020 la meta de usar 100% de energías más limpias, como el gas natural, la biomasa y la electricidad, en las operaciones industriales.
- Continuar ejecutando programas de ecoeficiencia, iniciativas de producción más limpia e inversiones en nuevas tecnologías dirigidas hacia la reducción de los consumos energéticos y las emisiones.
- Desarrollar planes de movilidad sostenible que articulen y fortalezcan las iniciativas que hoy se tienen como el teletrabajo, el horario flexible, las plataformas de rutas compartidas de vehículos, el servicio de rutas empresariales a los colaboradores y los incentivos al uso de transporte masivo y otros medios alternativos.
- Contar con una flota de vehículos moderna con menos de diez años de antigüedad y con la última tecnología en control de emisiones en las operaciones logísticas administradas directamente. Asimismo, continuar explorando alternativas de transporte más limpio como vehículos a gas natural, híbridos y eléctricos, y masificar su uso, siempre y cuando sean económicamente viables.
- Continuar implementando las prácticas que incrementan la eficiencia en el uso de combustibles como el mantenimiento preventivo a los vehículos, la formación en ecoconducción y la medición y el monitoreo de indicadores para detección y atención temprana de anomalías.
- Seguir trabajando en la optimización de rutas y flexibilización de los horarios de distribución como es el caso de entregas nocturnas.
- Continuar trabajando con empresas formales de transporte en las operaciones logísticas realizadas a través de terceros, con quienes se seguirá promoviendo la reducción de su impacto ambiental y las buenas prácticas de seguridad vial mediante herramientas como el *Manual de Transporte Limpio*, documento público a disposición de todos los transportadores de Colombia.

Proceso de picking del centro de distribución de Opperar en Cartagena, Colombia.

Otras iniciativas destacadas en las operaciones de reducción de emisiones atmosféricas y por mejorar la calidad del aire son:

- **Sustitución de combustible en caldera planta Cárnicos Aguachica**. Para la operación de la caldera de la planta Aguachica se realizó el cambio de combustible *fuel oil* por un combustible limpio como el GLP que reduce las emisiones directas de gases a la atmósfera mejorando la calidad del aire y disminuye, adicionalmente, las emisiones *scope* 1 de gases de efecto invernadero.
- **Formación en refrigeración y control de fugas.** Implementación de un plan de formación en materia de refrigeración y cambio climático para los técnicos en refrigeración en México, lo cual ayuda a manejar de manera más eficiente los refrigerantes evitando fugas. Con esta práctica se logró una mejoría del indicador de toneladas de CO_2 en 58%, comparado con 2017, y 68%, en comparación con 2013.

Emisiones de óxidos de nitrógeno, óxidos de azufre y otros contaminantes del aire [GRI 305-7]

País	Colombia	México	Costa Rica	Perú	Chile
MP: Material particulado (kg)	23.670,0	52,0	323,6	143,0	5.123,2
SO2: Dioxidos de azufre (kg)	5.831,0	227,3	46,4	11,3	11.587,0
NOX: Óxidos de nitrogeno (kg)	66.607,2	717,9	6.018,6	940,6	34.381,7
COV: Compuestos orgánicos vólatiles (kg)	5.117,6	897,0	-	-	14.312,4

Las emisiones provienen de las fuentes de calentamiento de cada planta: hornos y calderas y del proceso de tostión del café. Se utilizan los factores de emisión de la EPA (Environmental Protection Agency – Emission Factors AP-42).

ENERGÍA

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

Colaborador en centro de distribución del Negocio Cafés en su planta de Bogotá, Colombia.

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Reducir la intensidad energética de las operaciones.	• **Reducción** acumulada del consumo de energía térmica de fuentes no renovables y energía eléctrica de la red de 20,4% (kWh/t.p.) para el período 2010-2018 en las operaciones industriales en Colombia.
Reducir el uso de energía eléctrica de las operaciones.	• **El indicador** de consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) tuvo una aumento de 0,9% frente a 2017 y para el período 2010-2018 la reducción acumulada en Colombia alcanzó un 12,3%.
Reducir el uso de energía térmica de fuentes no renovables en las operaciones.	• **5,9%** de **reducción** del indicador de consumo de energía térmica de fuentes no renovables (combustibles fósiles) (kWh/t.p.) frente al año 2017 en Colombia. • **23,8** de **reducción** acumulada del indicador de energía térmica de fuentes no renovables (kWh/t.p.) para el período 2010-2018.
Incrementar el uso de fuentes renovables de energía.	• **98,4%** de **la canasta** energética de la Organización es de energías más limpias en las operaciones de Colombia (gas natural, energía eléctrica y biomasa). • **23,6%** del **total** de la canasta energética de las operaciones de fabricación de alimentos en Colombia, México, Costa Rica, República Dominicana, Perú y Chile, corresponde a biomasa. • **2.268.766 kWh** de energía limpia generados en el Negocio Chocolates en Colombia mediante los paneles solares de los techos de la planta en Rionegro, generando 9,5% del consumo de energía eléctrica de esa instalación.

Grupo Nutresa **avanza en la búsqueda** de una menor intensidad energética y un menor impacto ambiental de todas sus operaciones.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

El suministro de energía en las regiones donde Grupo Nutresa opera es afectado por la volatilidad de los precios de los combustibles fósiles en el mundo, que presenta un escenario cada vez más incierto debido a cambios geopolíticos como la inestabilidad de los países miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (Opep), Rusia, Irán e inclusive EE. UU.

Asimismo, la energía proveniente de fuentes hídricas y eólicas genera un riesgo adicional debido a que la variabilidad de los fenómenos climáticos está afectando el ciclo hídrico en el mundo, lo que hace los fenómenos de sequías y lluvias cada vez más extremos y con patrones de ocurrencia aún no identificados.

La volatilidad del precio del petróleo generará impactos financieros y operacionales que obligarán a la Organización a buscar la independencia energética. Es por esto que la reducción de los consumos de energía provenientes de fuentes no renovables (combustibles fósiles) y la eficiencia energética son dos variables clave para asegurar la operación, minimizar el impacto financiero y evitar el riesgo reputacional.

PERSPECTIVASS

Dados los desafíos, la Organización ha definido a 2020:

- Reducir en un 25% el indicador de consumo de energía (fuentes no renovables y energía eléctrica de la red) por tonelada producida.
- Lograr el ciento por ciento del abastecimiento de energía proveniente de fuentes de energía más limpias, es decir, energía eléctrica, gas natural y fuentes renovables.

Los negocios de Grupo Nutresa han establecido planes a 2020 para reducir el consumo de energía a través de proyectos de reconversión tecnológica, actualización de equipos y auditorías energéticas que permitan disminuir la dependencia de la energía térmica de fuentes no renovables, incrementar la participación de las energías alternativas y, en consecuencia, disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero para mitigar los efectos del cambio climático.

Grupo Nutresa avanza en la búsqueda de una menor intensidad energética y un menor impacto ambiental de todas las operaciones mediante la implementación de programas de eficiencia energética en los procesos productivos; la reconversión tecnológica; la incorporación de nuevas tecnologías con menor demanda energética; el desarrollo de procesos logísticos menos impactantes; la construcción y la implementación de centros de distribución con principios de eficiencia energética; la ampliación de la flota de transporte con vehículos más eficientes y alimentados con energías más limpias; la formación de conductores para adoptar prácticas de eficiencia energética; y la promoción de diferentes alternativas de movilidad sostenible entre todos los colaboradores.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

Se resalta el proceso de estandarización y mejoramiento en la recirculación de aire caliente en el Negocio Cafés en su planta en Medellín con la disminución del consumo de gas natural durante el ciclo. Este proceso generó un ahorro de 279.447 m3 de gas natural, es decir, una reducción de 6% en el indicador de energía del proceso.

Se destaca el rediseño y automatización del sistema de calentamiento de CIP automático para las dos fases sin mezclar las corrientes, una iniciativa del Negocio Helados en Manizales. Esto garantiza que se recupere todo el condensado y se use la máxima energía del vapor. Además, permitió un ahorro de 348 m^3/año en el consumo de agua potable y evitó el consumo de 10.752 m^3 de gas natural al mantener estable la temperatura del condensado retornado a la caldera.

Se resalta el proceso de reducción de la presión del suministro de glicol sin afectar el desempeño de los procesos en la planta del Negocio Cárnicos en Medellín. Así, al modificar la frecuencia del sistema, se redujo el consumo de 133.560 kWh en el bombeo. Esta idea se implementó sin realizar inversión y se puede replicar en varias plantas del negocio aumentando los beneficios.

Colaboradores del área de producción y mantenimiento en la planta del Negocio Galletas en Medellín, Colombia.

PROGRESO 2018

[GRI 103-3]

Iniciativas de optimización

Las operaciones en Colombia lograron una reducción acumulada del indicador de consumo de energía, proveniente de fuentes térmicas no renovables y energía eléctrica de la red, de 20,4% en el período 2010-2018. El indicador se redujo 3,7% frente al año anterior gracias a las iniciativas de estandarización de procesos como los casos del proceso de tostión en el Negocio Cafés, el sistema de bombeo del glicol en el Negocio Cárnicos y la mejora de los procesos de lavado en el Negocio Helados.

En las operaciones de Chile, Costa Rica, México, Panamá, Perú y República Dominicana el indicador de consumo de energía tuvo una reducción de 4,1% frente al año anterior, impulsado principalmente por mejoras en procesos realizadas en las plantas de Costa Rica, Chile y México.

Consumo total de energía [GRI 302-1] [GRI 302-3] [ODS 12.2]

*Colombia no incluye los consumos de las plantas de Alimentos al Consumidor, Helados Armenia y Cárnicos Llanos de Cuivá.

Techos solares del Negocio Chocolates en su planta de Rionegro, Colombia.

Reducir el uso de energía eléctrica en las operaciones

[GRI 302-4] **[ODS 12.2]**

El indicador específico de consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) tuvo un incremento de 0,9% frente al año anterior y la reducción acumulada en el período 2010-2018 es de 12,3%. El comportamiento de este indicador está relacionado con la implementación de nuevos procesos de control; algunos de ellos son los Sistemas de Control Ambiental con la entrada en operación de las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales Industriales que incrementan los consumos de energía sin aumento en la producción.

Reducir el uso de energía térmica de fuentes no renovables en las operaciones **[ODS 12.2]**

El indicador de consumo de energía térmica (kWh/t.p.) proveniente de fuentes no renovables tuvo una reducción de 5,9% frente a 2017 gracias al trabajo de estandarización de algunos procesos y a la mejora en la calidad del suministro de materias primas de los negocios que utilizan trigo. Para el período 2010-2018 la reducción acumulada del indicador de consumo de energía térmica fue de 23,8%. El Negocio Cafés continúa con el proceso de estandarización del proceso de tostión y de poscombustión de los gases (control ambiental) que se inició en la planta de Medellín y comenzó su implementación en las otras tres plantas en Colombia. Con este proceso se alcanzó una reducción del consumo de gas natural por tonelada producida en el proceso de 6%, equivalente a 279.447 m^3/año. En el Negocio Helados los procesos de generación de vapor han logrado mejoras operativas que han evitado el uso de 10.752 m^3 de gas natural.

Suministro de energía verde

[ODS 13.1]

Grupo Nutresa, en las operaciones industriales en Colombia, consumió 151,1 GWh de energía certificada como "cero emisiones". Dado que esta energía fue generada en plantas hidroeléctricas y eólicas se evitó la emisión de 16.318,8 t CO_2e. La energía suministrada por EPM en Colombia tiene un factor de emisión de CO_2e igual a cero de acuerdo con los certificados I-REC de EPM.

EPM certificó las pequeñas centrales hidroeléctricas de La Vuelta y La Herradura, el Parque Eólico Jepirachi y el proyecto hidroeléctrico Porce III bajo el estándar I-REC. Este tiene alcance internacional y permite emitir, comercializar y redimir Certificados de Energía Renovable (Renewable Energy Certificates –RECs–, por sus siglas en inglés) a los clientes intensivos en el consumo de energía en países donde no existen sistemas de certificación. Ver: https://bit.ly/2Su3oqe

Grupo Nutresa, en las operaciones industriales en Chile, consumió 12,6 GWh de energía certificada como energía verde. Dado que esta energía fue generada en plantas hidroeléctricas y eólicas se evitó la emisión de 5.328 t de CO_2e. La energía suministrada por Chilquinta en Chile tiene un factor de emisión de CO_2e igual a cero de acuerdo con los certificados.

Incrementar el uso de fuentes de energía renovables
[ODS 13.1]

En línea con su filosofía, Grupo Nutresa privilegia el uso de energías renovables, es por eso que el uso de la biomasa representa 12,9% del total de la energía consumida en Colombia y 33,5% en las operaciones internacionales.

En este sentido en el Negocio Chocolates en Costa Rica se utiliza biomasa de madera, la cual representa 41% del total de la demanda energética de esa planta. Asimismo, en los procesos productivos del Negocio Tremontes Lucchetti en Chile, se generan residuos de café, té y trigo que se adecúan mediante procesos de secado para ser utilizados como biomasa en la generación de vapor, necesario en los mismos procesos, para crear pequeños esquemas de economía circular en de las instalaciones. Esta biomasa, con la adición de chips de madera, representa 44,3% de la canasta energética de las plantas de Chile. Finalmente, se continúa en la búsqueda de alternativas para ampliar el uso de la biomasa generada en otros negocios.

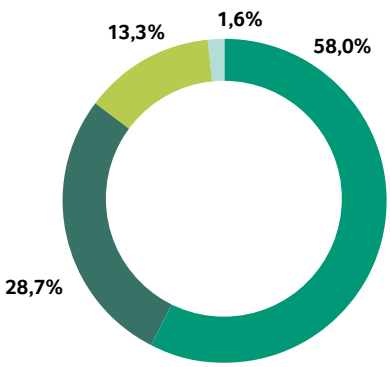
Grupo Nutresa logró una reducción acumulada del consumo de energía térmica de fuentes no renovables y energía eléctrica de la red de **20,4% (kWh/t.p.) para el período 2010-2018 en Colombia.**

Consumo total de energía de las plantas industriales

Colombia

527,1 GWh

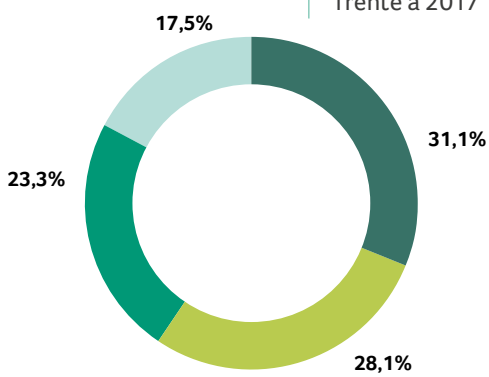
Reducción **5%** del consumo neto frente a 2017



Chile, Costa Rica, México, Panamá, Perú y República Domicana.

216,2 GWh

Reducción **15,9%** del consumo neto frente a 2017



Biomasa y otras energías renovables · Energía eléctrica · Gas natural · Combustibles fósiles

Colaborador del área de tostión de la planta del Negocio Cafés en Medellín, Colombia,

EMPAQUES Y **POSCONSUMO**

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

Colaboradores del área de empaque en la planta del Negocio Galletas en Medellín, Colombia.

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Incrementar el uso de materiales con ciclo cerrado.	• **Consolidación** del consumo de material de empaque con ciclo cerrado en un 77,7% del total de las toneladas compradas.
Fortalecer iniciativas de ecodiseño de empaques y embalaje.	• **Disminución** de 659,1 toneladas de consumo de material de empaque con la metodología de diseño para crear valor, DTV. Se han acumulado 2.140 toneladas desde el inicio de su implementación.
Reducir el consumo de material de empaque por tonelada producida.	• **Reducción** de 0,7%, acumulado entre 2010 y 2018, en el consumo de material de empaque por tonelada producida.
Implementar iniciativas de cierre de ciclo de material de empaque flexible posindustrial.	• **Transformación** de una tonelada de empaque plástico posindustria en 250 m^2 de piso plástico de alta resistencia y tráfico pesado en el Negocio Galletas en Colombia, haciendo uso de este en una de las líneas de producción del negocio.
Diseñar e implementar iniciativas para el cierre de ciclo de materiales posconsumo.	• **Implementación** de una iniciativa con material flexible sucio y limpio en el Negocio Galletas Costa Rica, con el cual se transformaron siete toneladas en partículas de plástico regenerado que, al mezclar con arena y cemento, genera un concreto estructural ambientalmente amigable.

Colaboradores en el área de picking del centro de distribución del Negocio Cárnicos en Montería, Colombia.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Para Grupo Nutresa la gestión adecuada de los materiales de empaque durante todo su ciclo de vida es un asunto relevante, especialmente la disposición final. Es por esto que sus compañías han venido implementando iniciativas de ecodiseño para optimizar especificaciones de los empaques, conservar su funcionalidad y generar un mejor desempeño ambiental.

Son de gran importancia para la Organización los cambios regulatorios en los países donde opera porque en ellos se vienen ejecutando diversas normatividades alusivas a la responsabilidad por parte de los productores en el manejo de los empaques en la fase de posconsumo. Lo anterior representa un reto para la Organización y debe abordarse desde la fase del diseño de empaques hasta su disposición final, con el objetivo de mitigar el impacto ambiental durante todo el ciclo de vida de estos.

PERSPECTIVAS

Sumado a las iniciativas implementadas en ecodiseño, la Organización fortalecerá su trabajo en este frente y en proyectos de cierre de ciclo en los materiales de empaque que aún no cuentan con esta condición, buscando impactar favorablemente el medio ambiente con estructuras de empaques que permitan reducirlos, reusarlos y reciclarlos en completa armonía con las necesidades de los consumidores y los clientes.

Adicionalmente, se continuará en la exploración de alternativas para el cierre de ciclo con los diferentes actores en la cadena. Dentro de estas se encuentra la participación activa a través de asociaciones gremiales, en particular en Colombia, en la ejecución de un piloto en recolección de los residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio y metales, lo cual servirá para prepararse en el cumplimiento de la norma posconsumo de residuos de empaques y envases.

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

En 2018 se logró una reducción de 0,7% respecto a 2010, lo que distancia el cumplimiento de la meta a 2020, hecho que está relacionado principalmente con los cambios en los hábitos de consumo, los cuales requieren de mayor portabilidad y conveniencia, y una generación de un mayor consumo de material de empaque por gramo de producto.

En línea con lo anterior, se creó un equipo de trabajo interdisciplinario para identificar, priorizar y evaluar la factibilidad técnica y económica de las alternativas más sostenibles para el cierre de ciclo de empaques plásticos posconsumo, debido a su alto impacto ambiental.

Colaboradores de Grupo Nutresa en actividad experencial de economía circular en Medellín, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

Se resalta la sustitución de envases plásticos para helados por envases de cartón en el Negocio Alimentos al Consumidor, en República Dominicana. Con esto se pasa a un tipo de material de ciclo cerrado y se dejaron de consumir 41,32 t/año de material plástico.

Se destaca la implementación de cartulina Earth Pact –elaborada 100% con bagazo de caña de azúcar– en plegadizas del Negocio Alimentos al Consumidor, en Colombia, reemplazando el uso de cartulina convencional proveniente de la pulpa de bosques maderables. Durante los meses impactados en 2018 se consumieron 52,8 toneladas de cartulina de bagazo de caña de azúcar.

El Negocio Cafés continuó consolidando el programa Retoma, Disfruta y Recicla, con el que se logró la recolección de 7% del material de empaque generado por las Cápsulas Express Nutresa y que se utilizó como insumo para la elaboración de 63 artículos mobiliarios con material plástico reciclado y para beneficio del Centro Educativo Rural Alto de los Jaramillo.

PROGRESO 2018 [GRI 103-3]

El compromiso de Grupo Nutresa con el Desarrollo Sostenible y, particularmente, con respecto al uso de materiales de empaque, está plasmado en su política de empaques sostenibles y en el objetivo estratégico para 2020 de reducir en un 12% el consumo de material de empaque.

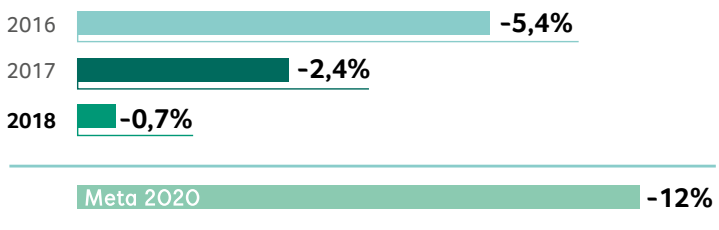
Política de Empaques Sostenibles Grupo Nutresa

Colaborador en proceso de empaque en la planta del Negocio Cárnicos en Bogotá, Colombia.

Con el fin de hacer seguimiento a la gestión en materia de empaques sostenibles se cuenta con dos indicadores complementarios que miden el consumo de material de empaque por tonelada producida y la reducción de consumo de material de empaque respecto a la línea base de 2010. En los últimos tres años han tenido la siguiente evolución:

Consumo de material de empaque
[GRI 301-1] [ODS 8] [ODS 12.5]

Reducción de consumo de materiales de empaque

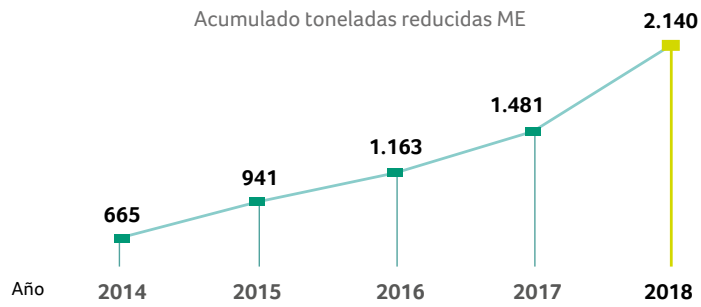


Reducción frente a la línea base 2010 por tonelada producida

Ecodiseño de empaques y embalaje

Bajo la implementación de la metodología DTV –diseño para el valor–, tanto en Colombia como en el exterior, se disminuyeron 2.140 toneladas de material de empaque en sus seis años de ejecución, a través de iniciativas de ecodiseño orientadas a la optimización de los empaques desde la mirada al consumidor y los atributos valorados. Se han ejecutado iniciativas como la reducción de calibres en los materiales, ajuste en los planos mecánicos, eliminación de componentes de empaque innecesarios, desarrollo de estructuras menos complejas y sustitución por materiales con cierre de ciclo que favorecen el impacto ambiental, todo esto conservando las características de calidad en los productos.

Reducción de material de empaque en toneladas [ODS 12.2]



Proceso de sellado de cajas de pedidos de Novaventa, Colombia.

A lo largo del año se han ejecutado diferentes proyectos dentro de la Organización que han permitido aumentar las optimizaciones en material de empaque. Una de ellas se evidencia en las especificaciones de cajas de cartón, realizada en los diferentes negocios de Grupo Nutresa, y generando un impacto ambiental favorable al reducir 383,5 toneladas de empaques al cierre del año.

En los diferentes negocios y las plataformas productivas de Grupo Nutresa se han implementado iniciativas de reducción y optimización en todos los tipos de empaques, con una disminución de consumo en empaque de 659,1 toneladas en el año.

Adicionalmente, se implementó una iniciativa de reuso en el Negocio Galletas al rediseñar una caja corrugada para mejorar sus características y hacer un uso entre cinco y seis veces de una misma caja, garantizando así la inocuidad del empaque al tener el control de la cadena logística. El beneficio ambiental logrado en los meses ejecutados fue de 4,2 toneladas de cajas de cartón.

Al unificar referencias en corrugados de embalaje, el Negocio Helados optimizó las unidades individuales de empaque por caja corrugada para reducir su consumo, hacer un uso más eficiente del paletizado y generar una reducción en su consumo de 134 toneladas en material de empaque

En busca de soluciones para esta prioridad de la Organización, se participó en el programa Compras Innovadoras, del Centro de Innovación y Negocios de Medellín –Ruta N–, planteando, como reto a los diferentes integrantes del ecosistema, la necesidad de encontrar alternativas perdurables y económicamente viables para cerrar el ciclo del material de empaque flexible posconsumo.

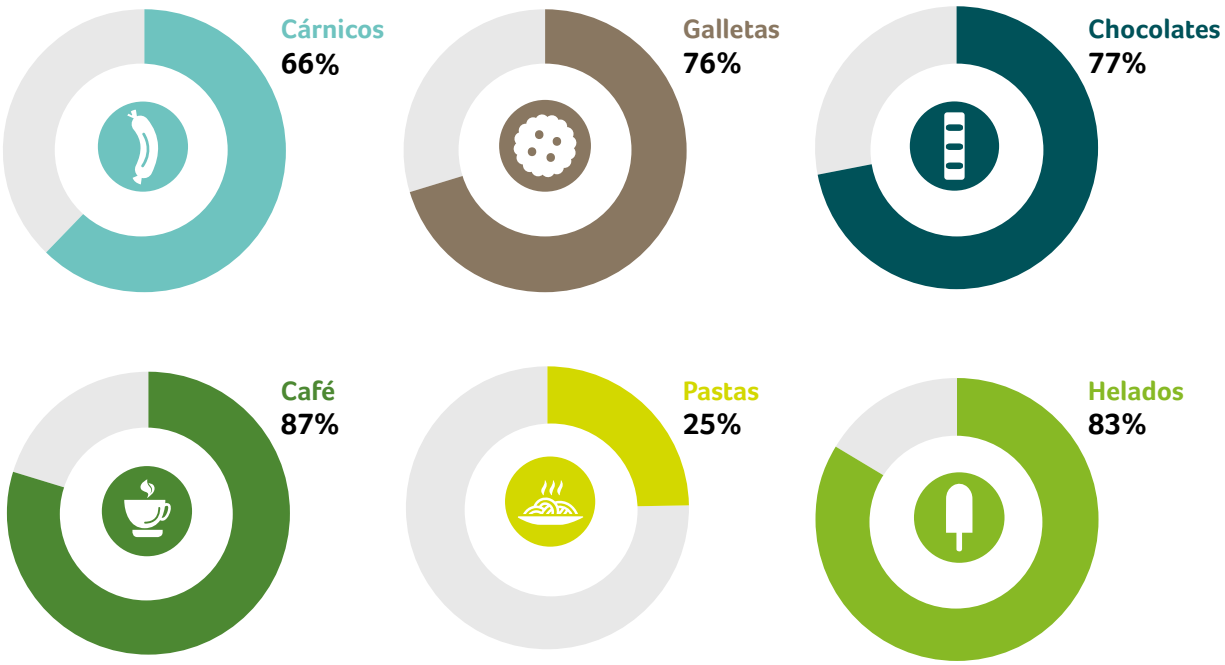
Colaboradores del área de empaques de la planta del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.

Incrementar el uso de materiales con ciclo cerrado

77,7% de toneladas consumidas en material de empaque en 2018 corresponde a materiales con ciclo cerrado (cartón corrugado, cartulina, vidrio y hojalata).

*Esta cifra incluye los Negocios Cárnicos, Galletas, Chocolates, Cafés, Pastas y Helados en Colombia.

Participación material con ciclo cerrado [ODS 12.5]



Para Grupo Nutresa la gestión adecuada de los materiales de empaque durante todo su ciclo de vida es un **asunto relevante,** especialmente la disposición final.

Materiales utilizados que son materiales reciclados [GRI 301-1] [ODS 12.5]

83% del cartón de los empaques y 40% del vidrio de los envases consumidos por Grupo Nutresa en Colombia son material reciclado.

Como estrategia complementaria al uso de materiales de empaque con ciclo cerrado, la Organización privilegia los materiales que incorporen en sus procesos de producción insumos reciclados o biodegradables. Tal es el caso de las cajas corrugadas en las que el principal proveedor utiliza ciento por ciento fibra celulosa reciclada. Además, la Organización trabaja con proveedores que cuentan con el sello del Consejo de Administración Forestal –FSC–, que certifica que el origen de sus materias primas proviene de bosques manejados de manera sostenible. En la categoría de plegadizas se trabaja con fabricantes de papeles y cartulinas a partir de fibras de caña de azúcar.

Diseñar e implementar iniciativas para el cierre de ciclo de materiales

Se continúa el enfoque de desarrollo de iniciativas en cierre de ciclo con el objetivo de implementar soluciones, tanto en posindustria como en posconsumo. Por esto se involucró a uno de los principales proveedores en la categoría de empaques flexibles para realizar la disposición final de material flexible, convirtiéndolo en *pellet* plástico e incorporándolo en procesos productivos para la elaboración de diferentes elementos plásticos (cabuyas, zunchos y bolsas de basura, etc.). En total se transformaron 12,4 toneladas de material flexible del Negocio Helados.

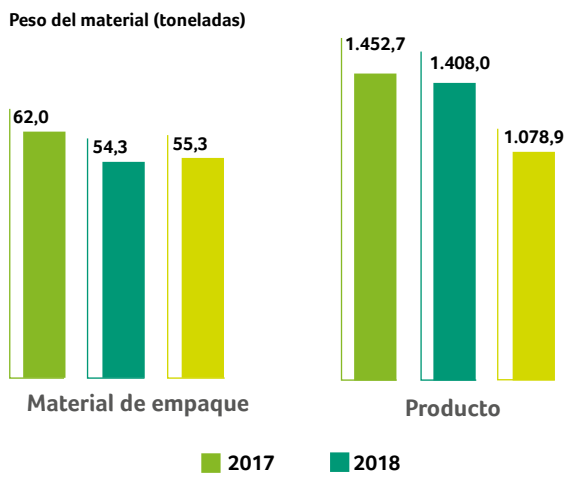
El Negocio Galletas, en Costa Rica, implementó una iniciativa con empaque posconsumo. Transformó siete toneladas de material flexible sucio y limpio en partículas de plástico regenerado que, al mezclar con arena y cemento, genera un concreto estructural ambientalmente amigable.

De manera anticipada, Grupo Nutresa participa en el Comité de Envases y Empaques que lidera la Andi en Colombia, cuyo objetivo es dar elementos gremiales en la transformación de la política pública y preparar a las empresas para la implementación de la Resolución 1407 del 26 de julio de 2018 que tiene por objeto reglamentar la gestión ambiental de los residuos de los envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio y metales. Las metas de aprovechamiento fueron fijadas por el Gobierno: 10% de aprovechamiento en 2021 y 30% en 2030.

Productos y materiales de empaque recuperados [GRI 301-1] [ODS 12.5]

El cierre de ciclo en empaques plásticos es un reto para Grupo Nutresa; por esto se conformó un equipo de trabajo interno, con líderes de diferentes negocios, para explorar y evaluar alternativas con valor agregado para el material plástico posconsumo que permitan implementar modelos de economía circular rentables y sostenibles.

Se continúa también el trabajo con los equipos de investigación y desarrollo en la realización de modelos de ecodiseño, en las diferentes líneas de productos, para optimizar el uso de los insumos y mitigar su impacto ambiental.



GESTIÓN DE **RESIDUOS**

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

Colaborador del área de producción en proceso de separación de residuos en la planta del Negocio Galletas en Medellín, Colombia.

ESTRATEGIA [GRI 103-2]	PROGRESO [GRI 103-3]
Reducir los residuos generados en las operaciones de Grupo Nutresa.	• **Reducción** acumulada en la generación de residuos por tonelada producida de 8,0% para el período 2010-2018 en Colombia y una reducción de 29,3% para Chile, México, Panamá, Perú y República Dominicana con respecto a 2017.
Disminuir la generación de residuos ordinarios.	• **Disminución** en un 6,9% de los residuos enviados a relleno sanitario para las operaciones en Colombia y en un 25,9% para las plataformas internacionales con respecto al año anterior.
Aumentar el porcentaje de aprovechamiento de los residuos generados.	• **Aprovechamiento** de un 90,8% de residuos tradicionalmente no aprovechables en las operaciones en Colombia. Lo anterior representa un incremento de 0,6% con respecto al año anterior y una mejora acumulada de 12,2% para el período 2010-2018.

Grupo Nutresa buscará nuevas **oportunidades de aprovechamiento** de materiales posindustriales en las áreas de compostaje y transformación de nuevos productos.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

La generación y el aprovechamiento de residuos representan una oportunidad para enfocar esfuerzos y alianzas con el fin de migrar de una economía lineal a una economía circular en las compañías. Asimismo, la necesidad de los empaques de garantizar la calidad y la inocuidad de los productos representa un reto para la migración a empaques más amigables con el medio ambiente, de menor volumen y peso, gestionado a través de procesos de investigación e innovación.

La Compañía se preocupa también por la generación de residuos en el ciclo de vida de sus productos, relacionada principalmente con los materiales de embalaje, el empaque de materias, las pérdidas en el proceso productivo y los sistemas de tratamiento de agua residual. Es por esto que existen grandes retos para reducir la generación de residuos e incrementar su aprovechamiento.

Por otra parte, el aprovechamiento de los residuos demanda un estado de desarrollo tecnológico y de alianzas de ecología industrial que propicien la reincorporación de los materiales en otros ciclos productivos. El nivel de avance en este desarrollo técnico presenta diferentes valores en la región estratégica, por lo que la Organización continuará trabajando en el fortalecimiento de alianzas y desarrollo de proveedores para generar proyectos para el cierre de ciclo.

Finalmente, las plantas de tratamiento de agua industrial son una fuente de residuos de difícil disposición, generando un detrimento en los avances de las metas establecidas. En este sentido, Grupo Nutresa adelanta alianzas y proyectos de investigación para mejorar su aprovechamiento.

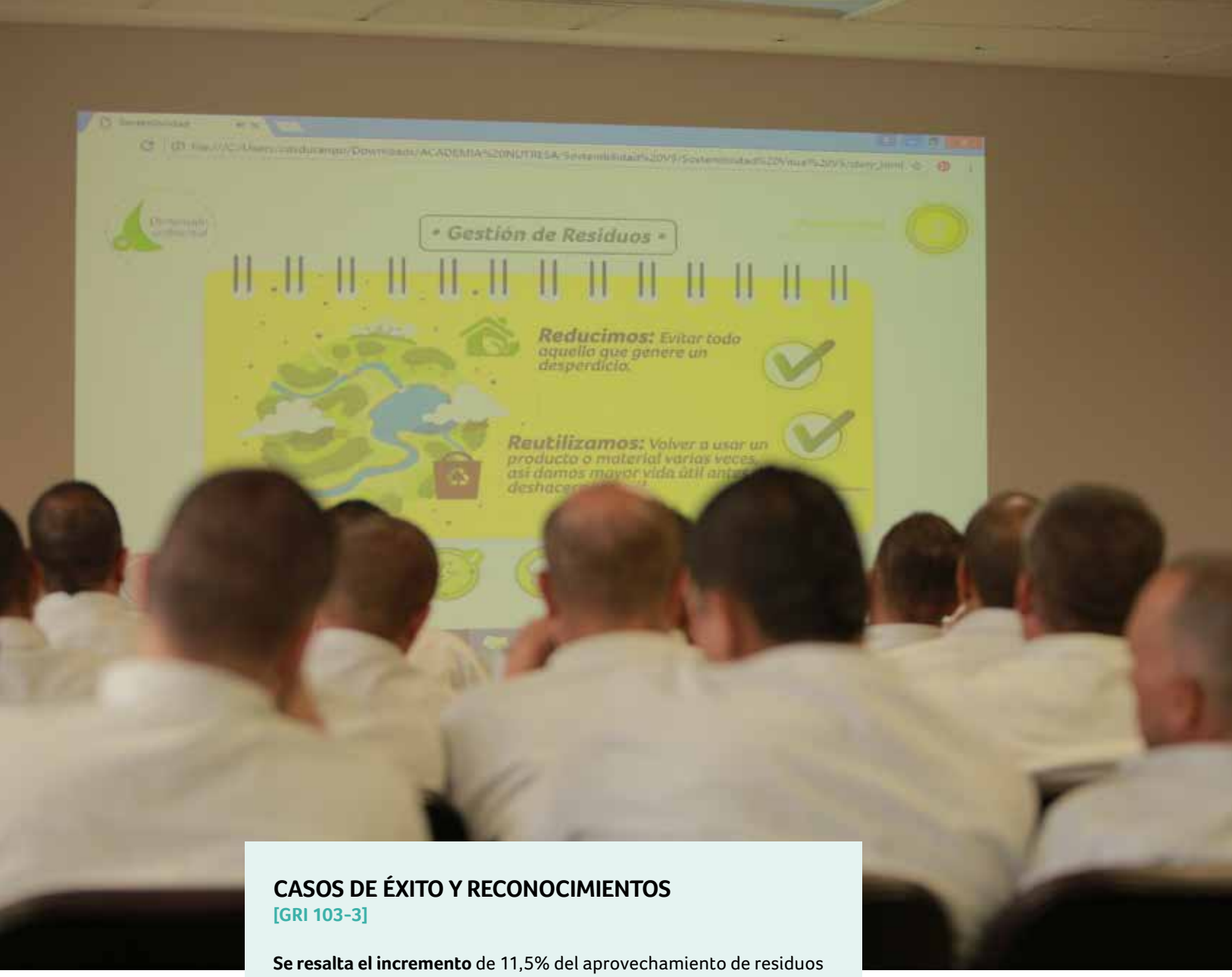
La inclusión, **el fortalecimiento y el desarrollo de capacidades de los actores** en la gestión integral de residuos hacen parte de los planes a largo plazo de la Organización.

PERSPECTIVAS

Grupo Nutresa ha establecido metas relacionadas con la gestión integral de residuos; la primera está orientada a minimizar la generación de residuos totales respecto a su producción en un 20%; y la segunda en incrementar el aprovechamiento para llegar a ser igual o superior a 90%, con base en los indicadores de 2010. Teniendo en cuenta el desafío de la reducción de la generación se enfocarán los esfuerzos en proyectos de innovación y promover la participación interdisciplinaria en el desarrollo de sus actividades.

Como estrategias a corto plazo se buscarán nuevas oportunidades de aprovechamiento de materiales posindustriales en las áreas de compostaje y transformación de nuevos productos. Además, se trabajará en sinergia con las áreas de empaques y ecodiseño para reducir tipos y cantidades de materiales; y se implementarán procesos de economía circular para el aprovechamiento de materiales intercompañía. En este sentido, diferentes negocios del Grupo han iniciado proyectos de reutilización, sustitución o eliminación de materiales de empaque y embalaje.

Por último, la inclusión, el fortalecimiento y el desarrollo de capacidades de los actores en la gestión integral de residuos hacen parte de los planes a largo plazo de la Organización, donde el rol del recuperador permitirá impulsar una gestión de residuos sólidos con enfoque en economía circular. Para esto se impulsará y acompañará este rol a través de diferentes mecanismos como establecimiento y fortalecimiento de alianzas con enfoque en investigación, innovación y participación de planes de alcance regional. En las zonas de menor desarrollo tecnológico y cultural en el aprovechamiento de residuos se intensificarán la socialización de mejores prácticas en este campo.



Formación a colaboradores de Comercial Nutresa sobre gestión de residuos en Bogotá, Colombia.

CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

Se resalta el incremento de 11,5% del aprovechamiento de residuos por medio del desarrollo de nuevos proveedores con tecnologías que permiten convertir el empaque primario en combustibles alternos para la producción de cemento en el Negocio Chocolates México. Esta iniciativa ha permitido reducir en igual porcentaje la cantidad de residuos enviados al relleno sanitario.

Se destaca el ahorro de 284 t de cartón en Novaventa por la recuperación de cajas de algunos productos de los negocios en los procesos de *picking* y maquila, y por el análisis de clases estadísticas en la volumetría de los diferentes tipos de cajas en las que se empacan los pedidos a las mamás empresarias.

Se resalta también el desarrollo de un aplicativo de Comercial Nutresa para monitorear en línea la planeación y la ejecución efectiva de los mantenimientos técnicos de los vehículos. Esto permite, además, la visualización de los impactos ambientales evitados, relacionados con la extensión de vida de los materiales, la calidad del aire y la reducción del cambio climático. El aplicativo posibilita, igualmente, mediante un enfoque de ciclo de vida, identificar las principales fuentes de generación de residuos para la posterior toma de decisiones.

PROGRESO 2018

[GRI 103-3]

Grupo Nutresa se ha fijado como metas reducir la generación de residuos y aumentar su aprovechamiento con el fin de mitigar sus impactos ambientales tanto en las operaciones directas como en su cadena de valor, así como disminuir costos de operación mediante la extensión del ciclo de vida de los materiales.

Es por esto que durante 2018 la generación de residuos aumento en 1,7% respecto al año anterior y se incrementó 0,6% el aprovechamiento. Estos son los resultados de buenas prácticas que se vienen desarrollando en los diferentes procesos de los negocios.

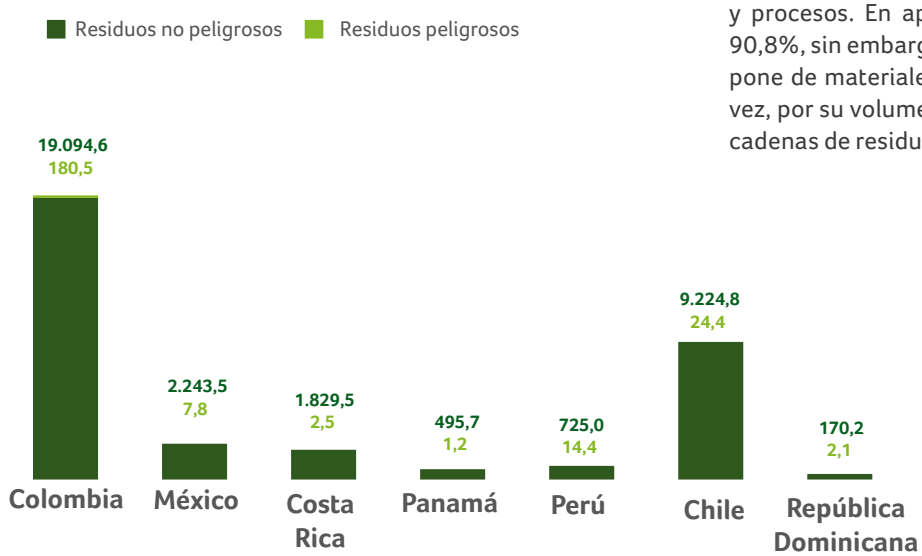
Para lograr estos resultados, los negocios cuentan con programas de gestión integral de residuos, así como metas e indicadores para generación y aprovechamiento. Estas iniciativas establecen los mecanismos para implementar planes de acción enfocados en cultura interna, alianzas y proyectos enfocados en aprovechamiento o extensión de vida útil de los diferentes materiales.

Grupo Nutresa participó en varias iniciativas relacionadas con la gestión integral de residuos en Colombia, entre ellas:

- Construcción del modelo de gestión integral de responsabilidad extendida del productor en el Comité de Envases y Empaques de la Andi. A través de este órgano se participó en el diseño del piloto para el plan colectivo de respuesta a la Resolución 1407 de 2018, el cual permitirá conocer las condiciones nacionales y diseñar la mejor estrategia para que las organizaciones productoras de envases y empaques en Colombia puedan alcanzar las metas propuestas.
- Evaluación de capacidades de gestores y aliados para incrementar el nivel de aprovechamiento de residuos tradicionalmente no reciclables. En este sentido se han iniciado proyectos piloto para el aprovechamiento de servilletas, deshumidificadores y otros materiales que convencionalmente no se están aprovechando. Estos pilotos permiten identificar acciones de mejora continua.
- Alianzas con gestores clave para el coprocesamiento en las operaciones en México y Costa Rica. En estos países se inició la consolidación de servicios de coprocesamiento en industrias cementeras para materiales de empaque.

La reducción de los kilogramos generados ha mejorado debido a la eficiencia de las plantas de tratamiento de agua residual, la variedad de materiales utilizados y la constante innovación de productos y procesos. En aprovechamiento se ha alcanzado 90,8%, sin embargo, el porcentaje restante se compone de materiales de baja reciclabilidad, que a su vez, por su volumen, no resultan atractivos para las cadenas de residuos convencionales.

Peso total de los residuos [GRI 306-2]



Colaborador en proceso de almacenamiento de residuos sólidos en la planta del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.

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

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

Mayra García Devora, gerente de producción Abimar Foods.

Generar oportunidades a través de la diversidad

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

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

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

Estados financieros
consolidados

Informe del Revisor Fiscal

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.

22 de febrero de 2019

He auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Nutresa S. A., los cuales comprenden el estado de situación financiera consolidado al 31 de diciembre de 2018 y los estados consolidados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo del año terminado en esa fecha y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

Responsabilidad de la gerencia sobre los estados financieros consolidados
La gerencia es responsable por la adecuada preparación y presentación razonable de estos estados financieros consolidados de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia y por las políticas de control interno que la gerencia consideró necesarias para que la preparación de estos estados financieros esté libre de incorrección material debido a fraude o error, así como seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas y establecer los estimados contables que sean razonables en las circunstancias.

Responsabilidad del revisor fiscal
Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros adjuntos con base en mi auditoría. Efectué mi auditoría de acuerdo con las normas de auditoría de información financiera aceptadas en Colombia. Dichas normas exigen que cumpla con requerimientos éticos y que planifique y ejecute la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de incorrección material.

Una auditoría consiste en desarrollar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y las revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de incorrección material en los estados financieros debido a fraude o error. Al efectuar dicha valoración, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y la presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en función de las circunstancias. Una auditoría también incluye una evaluación de lo apropiado de las políticas contables usadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la gerencia, así como la evaluación de la completa presentación de los estados financieros.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para mi opinión de auditoría.

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S.A.

22 de febrero de 2019

Opinión
En mi opinión, los estados financieros consolidados adjuntos, fielmente tomados de los registros de consolidación, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2018 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.

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

Certificación de los estados financieros

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

CERTIFICAMOS:

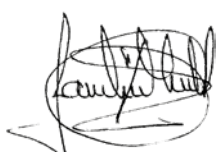
22 de febrero de 2019

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

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

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

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente



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

Certificación de los estados financieros Ley 964 de 2005

Señores
Accionistas
Grupo Nutresa S. A.
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S. A.

CERTIFICA:

22 de febrero de 2019

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2018 y 2017, no contienen vicios, diferencias, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el día 22 del mes de febrero de 2019.

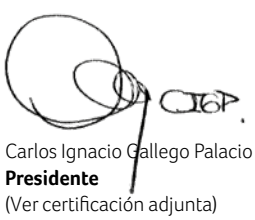
Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

Estado de situación financiera consolidado

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

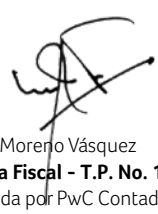
	Notas		2018		2017
ACTIVO					
Activo corriente					
Efectivo y equivalentes de efectivo	8	$	347.520	$	435.643
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	9		1.020.579		957.568
Inventarios	10		1.109.878		982.816
Activos biológicos	11		94.569		81.518
Otros activos	12		241.726		221.475
Activos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

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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



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

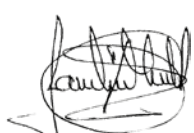
Estado de resultados integrales consolidado

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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

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

Estado de cambios en el patrimonio consolidado

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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

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

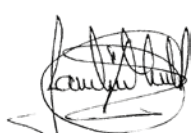
Estado de flujos de efectivo consolidado

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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

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

Comentarios a Los estados financieros consolidados

Indicadores de seguimiento de la gestión

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

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

bitda es más significativo para los inversores porque proporciona un análisis del resultado operativo y de la rentabilidad de los segmentos, usando la misma medida utilizada por la Administración. Asimismo, el ebitda permite comparar los resultados con los de otras compañías en la industria y en el mercado; se utiliza para seguir la evolución del negocio y establecer los objetivos operacionales y estratégicos; es una medida comúnmente utilizada y extendida entre los analistas, los inversores y otras partes interesadas en la industria; no es un indicador explícito definido como tal en las NIIF y puede, por tanto, no ser comparable con otros indicadores similares utilizados por otras compañías; y, finalmente, no debe considerarse una alternativa a los ingresos operativos como indicador del resultado operativo, o como alternativa al flujo de efectivo de las actividades de explotación como medida de liquidez.

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

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

Tabla 1

Gestión del capital

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

En cada una de las inversiones se busca que el retorno sea superior al costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés). La Administración evalúa periódicamente el retorno sobre el capital invertido de sus negocios y proyectos para verificar que están en línea con la estrategia de generación de valor.

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

Notas a los estados financieros consolidados

Períodos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018 y 2017.
(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, 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 Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050. El objeto social de la Compañía Matriz consiste en la inversión o la 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, la actividad principal, el domicilio principal, la moneda funcional y el porcentaje de participación mantenido por Grupo Nutresa.

Denominación	Actividad principal	Moneda funcional [1]	% Participación	
			2018	2017
Colombia				
Industria Colombiana de Café S. A. S.	Producción de café y productos relacionados.	COP	100,00%	100,00%
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	Producción de chocolates, sus derivados y otros productos relacionados.	COP	100,00%	100,00%
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	Producción de galletas, cereales, entre otros.	COP	100,00%	100,00%
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	Producción y comercialización de carnes y sus derivados.	COP	100,00%	100,00%
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	Producción de pastas alimenticias, harinas y cereales.	COP	100,00%	100,00%
Molino Santa Marta S. A. S.	Molturación de granos.	COP	100,00%	100,00%
Alimentos Cárnicos S. A. S.	Producción de carnes y sus derivados.	COP	100,00%	100,00%
Tropical Coffee Company S. A. S.	Montaje y explotación de industrias de café.	COP	100,00%	100,00%
Inverlogy S. A. S. (antes Litoempaques S. A. S.) [2]	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.	Producción, procesamiento y comercialización de champiñones.	COP	99,50%	99,50%
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 y logística.	COP	100,00%	100,00%
Fideicomiso Grupo Nutresa	Gestión de recursos financieros.	COP	100,00%	100,00%
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	Inversión en producción de cacao.	COP	83,41%	83,41%
IRCC S. A. S. - Industria de Restaurantes Casuales S. A. S. [3]	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%
New Brands S. A.	Producción de lácteos y helados.	COP	100,00%	100,00%

Schadel Ltda. Schalin Del Vecchio Ltda.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor.	COP	99,88%	99,88%
Tabelco S. A. S.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor.	COP	100,00%	100,00%
Productos Naturela S. A. S.	Producción y comercialización de alimentos saludables y funcionales.	COP	60.00%	-
Chile				
Tresmontes Lucchetti S. A.	Prestación de servicios empresariales especializados.	CLP	100,00%	100,00%
Nutresa Chile S. A.	Gestión financiera y de inversiones.	CLP	100,00%	100,00%
Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S. A.	Producción agrícola e industrial.	CLP	100,00%	100,00%
Tresmontes Lucchetti Servicios S. A.	Gestión financiera y de inversiones.	CLP	100,00%	100,00%
Tresmontes S. A.	Producción y comercialización de alimentos.	CLP	100,00%	100,00%
Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S. A.	Gestión financiera y de inversiones.	CLP	-	100,00%
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 S. A.	Gestión financiera y de inversiones.	CLP	100,00%	100,00%
Tresmontes Lucchetti Inversiones S. A.	Gestión financiera y de inversiones.	USD	100,00%	-
Costa Rica				
Compañía Nacional de Chocolates DCR S. A.	Producción de chocolates y sus derivados.	CRC	100,00%	100,00%
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S. A.	Producción de galletas y otros relacionados.	CRC	100,00%	100,00%
Compañía Americana de Helados S. A.	Producción y venta de helados.	CRC	100,00%	100,00%
Servicios Nutresa CR S. A.	Prestación de servicios empresariales especializados.	CRC	100,00%	100,00%
Guatemala				
Comercial Pozuelo Guatemala S. A.	Distribución y comercialización de productos alimenticios.	QTZ	100,00%	100,00%
Distribuidora POPS S. A.	Comercialización de helados.	QTZ	100,00%	100,00%
México				
Nutresa S. A. de C.V.	Producción y comercialización de productos alimenticios.	MXN	100,00%	100,00%
Serer S. A. de C.V.	Servicios de personal.	MXN	100,00%	100,00%
Comercializadora Tresmontes Lucchetti S. A. de C.V.	Comercialización de productos alimenticios.	MXN	100,00%	100,00%
Servicios Tresmontes Lucchetti S. A. de C. V.	Prestación de servicios empresariales especializados.	MXN	100,00%	100,00%
Tresmontes Lucchetti México S. A. de C. V.	Producción y comercialización de alimentos.	MXN	100,00%	100,00%
TMLUC Servicios Industriales, S. A. de C. V.	Prestación de servicios empresariales especializados.	MXN	100,00%	100,00%
Panamá				
Promociones y Publicidad Las Américas S. A.	Gestión financiera y de inversiones.	PAB	100,00%	100,00%
Alimentos Cárnicos de Panamá S. A.	Producción de carnes y sus derivados.	PAB	100,00%	100,00%
Comercial Pozuelo Panamá S. A.	Producción de galletas y otros relacionados.	PAB	100,00%	100,00%
American Franchising Corp. (AFC)	Gestión financiera y de inversiones.	USD	100,00%	100,00%
Aldage, Inc.	Gestión financiera y de inversiones.	USD	100,00%	100,00%
LYC Bay Enterprise Inc.	Gestión financiera y de inversiones.	USD	100,00%	100,00%
Sun Bay Enterprise Inc.	Gestión financiera y de inversiones.	USD	100,00%	100,00%
El Corral Capital Inc. [4]	Gestión de franquicias de la industria alimenticia.	USD	100,00%	100,00%
Estados Unidos de América				
Abimar Foods Inc.	Producción y comercialización de productos alimenticios.	USD	100,00%	100,00%
Cordialsa Usa, Inc.	Comercialización de productos alimenticios.	USD	100,00%	100,00%
Otros países				

Denominación	Actividad principal	País de constitución	Moneda funcional	% Participación grupo Nutresa 2018	2017
TMLUC Argentina S. A.	Producción y comercialización de alimentos.	Argentina	ARS	100,00%	100,00%
Corporación Distribuidora 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%
Helados Bon S. A.	Producción y comercialización de helados, bebidas lácteas, entre otros.	República Dominicana	DOP	81,18%	81,18%
Compañía de Galletas Pozuelo de República Dominicana S. R. L.	Gestión financiera y de inversiones.	República Dominicana	DOP	100,00%	100,00%
Gabon Capital LTD.	Gestión financiera y de inversiones.	BVI	USD	100,00%	100,00%
Perlita Investments LTD.	Gestión financiera y de inversiones.	BVI	USD	100,00%	100,00%

Tabla 2

(1) Ver en la Nota 27.4 la descripción de las siglas utilizadas para las monedas más representativas y sus principales impactos en los estados financieros de Grupo Nutresa.

(2) A partir de marzo de 2018, Litoempaques S. A. S. cambió su denominación social a Servicios Logypack S. A. S., y, en noviembre de 2018, esta última cambió su denominación social a Inverlogy S. A. S.

(3) A partir de junio de 2017, IRCC Ltda. cambió su tipo societario a Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.).

(4) A partir de septiembre de 2017, El Corral Investment Inc., cambió su denominación social a El Corral Capital Inc, y su domicilio principal de BVI a Panamá.

Cambios en el perímetro de consolidación

Se presentaron los siguientes cambios en el perímetro de consolidación durante el período:

2018: en septiembre de 2018 se adquirió 60% de participación, vía adquisición de acciones (capitalización), por $3.221 en la compañía Productos Naturela S. A. S., dedicada a la producción y la comercialización de alimentos saludables y funcionales. Dicha adquisición está alineada con el propósito de expansión hacia productos innovadores que beneficien la salud y la nutrición de sus consumidores. En noviembre de 2018, se liquidó la compañía TMLUC Perú S. A.; en diciembre, se constituyó en Chile la compañía Tremontes Lucchetti Inversiones S. A.; y se presentó la fusión entre Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S. A. y Tresmontes S. A., quedando esta última vigente.

2017: en abril, se llevó a cabo la liquidación por escisión de Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S. A. S., los activos poseídos por esta sociedad fueron recibidos por Alimentos Cárnicos S. A. S. y Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S. En el tercer trimestre se registró la liquidación de Baton Rouge Holdings Ltd. y en diciembre se realizó la liquidación de Panero S. A. S.

NOTA 2.
Bases de preparación

Los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018 se han preparado de acuerdo con las Normas de Contabilidad e Información Financiera aceptadas en Colombia, fundamentadas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), junto con sus interpretaciones, el marco de referencia conceptual, los fundamentos de conclusión y las guías de aplicación autorizadas y emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) hasta el año 2016, y otras disposiciones legales definidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

2.1. BASES DE MEDICIÓN

Los estados financieros consolidados han sido preparados sobre la base del costo histórico, excepto por la medición a valor razonable de ciertos instrumentos financieros como se describe en las políticas contables más adelante. Los importes en libros de los activos y pasivos reconocidos que han sido designados como partidas cubiertas en coberturas del valor razonable, que de otro modo se contabilizarían por su costo amortizado, se han ajustado para registrar los cambios en los valores razonables atribuibles a los riesgos que se cubren en las relaciones de cobertura eficaces.

2.2. MONEDA FUNCIONAL Y DE PRESENTACIÓN

Los estados financieros consolidados son presentados en pesos colombianos, que a la vez es la moneda funcional y la moneda de presentación de Grupo Nutresa. Sus cifras están expresadas en millones de pesos colombianos, excepto la utilidad básica por acción y la tasa representativa del mercado que se expresan en pesos colombianos, y las divisas (por ejemplo dólares, euros, libras esterlinas, entre otras) que se expresan en unidades.

2.3. CLASIFICACIÓN DE PARTIDAS EN CORRIENTES Y NO CORRIENTES

Grupo Nutresa presenta los activos y los pasivos en el estado de situación financiera clasificados como corrientes y no corrientes. Un activo se clasifica como corriente cuando la entidad espera realizar el activo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación; mantiene el activo principalmente con fines de negociación; espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes después del período sobre el que se informa; o el activo es efectivo o equivalente al efectivo a menos que este se encuentre restringido por un período mínimo de doce meses después del cierre del período sobre el que se informa. Todos los demás activos se clasifican como no corrientes. Un pasivo se clasifica como corriente cuando la entidad espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación o mantiene el pasivo principalmente con fines de negociación.

NOTA 3.
Políticas contables significativas

3.1. BASES DE CONSOLIDACIÓN

3.1.1 INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS

Los estados financieros consolidados incluyen la información financiera de Grupo Nutresa y sus compañías subsidiarias al 31 de diciembre de 2018 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 las 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, o se ha efectuado su homologación para aquellas que generan un impacto significativo en los estados financieros consolidados.

Todos los saldos y las transacciones entre subsidiarias, 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 otro resultado integral del período.

Los estados financieros separados anuales son los que sirven de base para la distribución de dividendos y otras apropiaciones por parte de los accionistas. Los estados financieros consolidados de fin de ejercicio 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 de 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 100% de la participación. Las condiciones cambiantes del mercado venezolano, incluyendo la regulación al mercado cambiario y el acceso limitado a la compra de divisas mediante los sistemas oficiales, sumado a otros controles gubernamentales como el control de precios y rentabilidad, importaciones, y leyes laborales, entre otros, limita la capacidad 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 NIIF 10. Razones que sirvieron para soportar que a partir del 1 de octubre de 2016 estas inversiones se clasificaron como instrumentos financieros medidos a valor razonable con cambios en el otro resultado integral.

Esta clasificación contable no compromete la operación productiva y comercial de Grupo Nutresa en Venezuela, su equipo de colaboradores, ni sus relaciones con clientes y proveedores.

3.1.2 INTERÉS NO CONTROLADOR

Las participaciones no controladoras en los activos netos de las subsidiarias consolidadas se presentan de forma separada dentro del patrimonio de Grupo Nutresa. El resultado del período y el otro resultado integral también se atribuyen a las participaciones no controladoras y controladoras.

Las compras o ventas de participación en subsidiarias, a las participaciones no controladoras que no implican una pérdida de control, se reconocen directamente en el patrimonio.

Grupo Nutresa considera las transacciones con el interés minoritario como transacciones con los accionistas de la Compañía. Cuando se llevan a cabo adquisiciones del interés minoritario, la diferencia entre la contraprestación pagada y la participación adquirida sobre el valor en libros de los activos netos de la subsidiaria se reconocen como transacciones de patrimonio; por lo anterior, no se reconoce una plusvalía producto de esas adquisiciones.

3.2. INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

Una asociada es una entidad sobre la cual Grupo Nutresa posee influencia significativa sobre las decisiones de política financiera y operación, sin llegar a tener control o control conjunto. Un negocio conjunto es una entidad que Grupo Nutresa controla de forma conjunta con otros participantes, donde estos mantienen un acuerdo contractual que establece el control conjunto sobre las actividades relevantes de la entidad.

En la fecha de adquisición, el exceso del costo de adquisición sobre la participación en el valor razonable neto de los activos identificables, pasivos y pasivos contingentes asumidos de la asociada o negocio conjunto, se reconoce como plusvalía. La plusvalía se incluye en el valor en libros de la inversión, y no se amortiza ni se somete individualmente a pruebas de deterioro de su valor.

Los resultados, activos y pasivos de la asociada o negocio conjunto se incorporan en los estados financieros consolidados mediante el método de participación, bajo este método la inversión se registra inicialmente al costo, y se ajusta con los cambios en la participación de Grupo Nutresa sobre los activos netos de la asociada o negocio conjunto después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión. Las pérdidas de la asociada o negocio conjunto que exceden la participación de Grupo Nutresa en la inversión se reconocen como una provisión 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 las 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 el control conjunto sobre la entidad.

La participación en la utilidad o la pérdida de una asociada o negocio conjunto se presenta en el estado de resultados integrales del período, neta de impuestos y participaciones no controladoras en las subsidiarias de la asociada o negocio conjunto; la participación en los cambios reconocidos directamente en el patrimonio y en el otro resultado integral de la asociada o negocio conjunto se presentan en el estado de cambios en el patrimonio y en el otro resultado integral, consolidados. Los dividendos recibidos en efectivo de la asociada o negocio conjunto se reconocen reduciendo el valor en libros de la inversión.

Grupo Nutresa analiza la existencia de indicadores de deterioro de valor y si es necesario reconoce en el resultado las pérdidas por deterioro en la inversión en la asociada o negocio conjunto.

Cuando se pierde la influencia significativa sobre la asociada o el control conjunto sobre el negocio conjunto, Grupo Nutresa mide y reconoce cualquier inversión residual que conserve en ella a su valor razonable. La diferencia entre el valor en libros de la asociada o negocio conjunto (teniendo en cuenta las partidas correspondientes de otro resultado integral) y el valor razonable de la inversión residual retenida, con el valor procedente de su venta, se reconoce en el resultado del período.

3.3. POLÍTICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS

Grupo Nutresa y sus subsidiarias aplican las políticas y procedimientos contables de su matriz. 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 la 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 del Grupo se convierten utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Posteriormente, los activos y los pasivos monetarios denominados en moneda extranjera son convertidos utilizando los tipos de cambio de la fecha de cierre de los estados financieros, que se toma de la información publicada por la entidad oficial encargada de certificar esta información; las partidas no monetarias que se miden a su valor razonable se convierten utilizando las tasas de cambio a la fecha en la que se determina su valor razonable, y las partidas no monetarias que se miden a costo histórico se convierten utilizando las tasas de cambio vigentes a la fecha de las transacciones originales.

Todas las diferencias de cambio surgidas de activos y pasivos operativos, se reconoce en el estado de resultados como parte de los ingresos y egresos operacionales; las diferencias en cambio de otros activos y pasivos, se 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 subsidiarias cuya moneda funcional es diferente a la moneda de presentación del Grupo 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 las subsidiarias 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 la subsidiaria en el extranjero, se reconoce en el resultado del período.

Principales monedas y tasas de cambio

A continuación, presentamos la evolución de las tasas de cambio de cierre a pesos colombianos de las monedas extranjeras que corresponden a la moneda funcional de las subsidiarias de Grupo Nutresa, y que tienen un impacto significativo en los estados financieros consolidados:

		Diciembre 2018	Diciembre 2017
Balboa	PAB	3.249,75	2.984,00
Colón	CRC	5,31	5,21
Córdoba	NIO	100,52	96,91
Sol Peruano	PEN	964,32	919,57
Dólar	USD	3.249,75	2.984,00
Peso mexicano	MXN	165,33	151,76
Quetzal	GTQ	420,03	406,28
Peso dominicano	DOP	64,64	61,78
Peso chileno	CLP	4,68	4,85
Peso argentino	ARS	85,95	158,94

Tabla 3

3.3.3 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

El efectivo y los equivalentes de efectivo en el estado de situación financiera y en el estado de flujos de efectivo incluyen el dinero en caja y bancos, las inversiones de alta liquidez fácilmente convertibles en una cantidad determinada de efectivo y sujetas a un riesgo insignificante de cambios en su valor, con un vencimiento de tres meses o menos desde la fecha de su adquisición. Estas partidas se registran inicialmente al costo histórico, y se actualizan para reconocer su valor razonable a la fecha de cada período contable anual.

3.3.4 INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Política aplicable a partir del 1 de enero de 2018

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 los pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable más (menos) los costos de transacción directamente atribuibles, excepto para aquellos que se miden posteriormente a valor razonable.

Al momento del reconocimiento inicial, Grupo Nutresa clasifica sus activos financieros para la medición posterior a costo amortizado o a valor razonable dependiendo del modelo de negocio de Grupo Nutresa para gestionar los activos financieros y las características de los flujos de efectivo contractuales del instrumento; o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura eficaz, según corresponda.

(i) *Activos financieros medidos a costo amortizado*

Un activo financiero se mide posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva, si el activo es mantenido dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es mantenerlos para obtener los flujos de efectivo contractuales y los términos contractuales del mismo otorgan, en fechas específicas, flujos de efectivo que son únicamente pagos del capital e intereses sobre el valor del capital pendiente. El importe en libros de estos activos se ajusta por cualquier estimación de pérdida crediticia esperada reconocida. Los ingresos por intereses de estos activos financieros se incluyen en "intereses e ingresos similares" utilizando el método de la tasa de interés efectiva.

Grupo Nutresa ha definido que el modelo de negocio para los activos financieros es recibir los flujos de caja contractuales, razón por la cual son incluidos en esta categoría y el Grupo evalúa si los flujos de efectivo de los instrumentos financieros representan únicamente pagos de capital e intereses. Al realizar esta evaluación, el Grupo considera si los flujos de efectivo contractuales son consistentes con un acuerdo de préstamo básico, es decir, el interés incluye solo la contraprestación por el valor del dinero en el tiempo, el riesgo crediticio, otros riesgos crediticios básicos y un margen de ganancia consistente con un acuerdo de préstamo básico. Cuando los términos contractuales introducen una exposición al riesgo o a la volatilidad y son inconsistentes con un acuerdo de préstamo básico, el activo financiero relacionado se clasifica y mide al valor razonable con cambios en resultados.

Las cuentas por cobrar por ventas se miden por el valor de los ingresos menos el valor de las pérdidas por deterioro esperadas, de acuerdo al modelo definido por el Grupo. Estas cuentas por cobrar se reconocen cuando todos los riesgos y los beneficios se trasladan al tercero.

(ii) Activos financieros medidos a valor razonable con cambios en otro resultado integral

Los activos financieros que se mantienen para el cobro de flujos de efectivo contractuales y para vender los activos, donde los flujos de efectivo de los activos representan solo pagos de principal e intereses, y que no son designados al valor razonable con cambios en resultados, se miden al valor razonable con cambios en otro resultado integral.

Para las inversiones en instrumentos de patrimonio que no se mantienen para propósitos de negociación, Grupo Nutresa elige de manera irrevocable presentar las ganancias o las 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 resultado del período.

Los valores razonables de las inversiones con cotización bursátil se basan en su precio de cotización vigente. Si el mercado para un instrumento financiero no es activo (o el instrumento no cotiza en bolsa) el Grupo establece su valor razonable usando técnicas de valuación. Estas técnicas incluyen el uso de los valores observados en transacciones recientes efectuadas bajo los términos de libre competencia, la referencia a otros instrumentos que son sustancialmente similares, análisis de flujos de efectivo descontados y modelos de opciones haciendo máximo uso de información de mercado y depositando el menor grado de confianza posible en información interna específica de la entidad.

(iii) *Activos financieros medidos a valor razonable con cambios en el resultado del período*

Los activos financieros diferentes de aquellos medidos a costo amortizado o a valor razonable con cambios en otro resultado integral se miden posteriormente a valor razonable con cambios reconocidos en el resultado del período. Una pérdida o ganancia en un instrumento de deuda que se mide posteriormente al valor razonable con cambios en resultados y no es parte de una relación de cobertura se reconoce en el estado de resultados para el período en el que surge, a menos que surja de instrumentos de deuda que fueron designados al valor razonable o que no son mantenidos para negociar.

(iv) Deterioro de activos financieros al costo amortizado

El Grupo evalúa, de manera prospectiva, las pérdidas crediticias esperadas asociadas con los instrumentos de deuda contabilizados al costo amortizado y al valor razonable con cambios en otro resultado integral y con la exposición derivada de los compromisos de préstamo y los contratos de garantía financiera. El Grupo reconoce una provisión para pérdidas en cada fecha de presentación. La medición de las pérdidas crediticias esperadas refleja:

- Una cantidad imparcial y ponderada de probabilidad que se determina mediante la evaluación de un rango de posibles resultados.
- El valor del dinero en el tiempo.
- Información razonable y respaldada disponible sin incurrir en costos o esfuerzos indebidos en la fecha de presentación acerca de hechos pasados, condiciones actuales y previsiones de condiciones económicas futuras.

(v) Baja en cuentas

Un activo financiero, o una parte de él, es dado de baja del estado de situación financiera cuando se vende, transfiere, expiran o Grupo Nutresa pierde control sobre los derechos contractuales o sobre los flujos de efectivo del instrumento. Un pasivo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando la obligación contractual ha sido liquidada o haya expirado. Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro proveniente de la misma contraparte bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal intercambio o modificación se trata como una baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo, y la diferencia en los valores respectivos en libros se reconocen en el estado de resultados integrales del período.

(vi) Modificación

En algunas circunstancias, la renegociación o la modificación de los flujos de efectivo contractuales de un activo financiero pueden llevar a la baja en cuentas de un activo financiero existente. Cuando la modificación de un activo financiero da lugar a la baja en cuentas de un activo financiero existente y el reconocimiento posterior de un activo financiero modificado, este se considera un activo financiero nuevo. Por consiguiente, la fecha de la modificación se tratará como la fecha de reconocimiento inicial de ese activo financiero.

(vii) 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 el exterior.

Los pasivos financieros se dan de baja en cuentas cuando están cancelados, es decir, cuando la obligación especificada en el contrato se cumpla, cancele o expire.

(viii) 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.

(ix) Instrumentos financieros derivados y coberturas

Un derivado financiero es un instrumento financiero cuyo valor cambia como respuesta a los cambios en una variable observable de mercado (tal como un tipo de interés, tasa de cambio, el precio de un instrumento financiero o un índice de mercado, incluyendo las calificaciones crediticias), cuya inversión inicial es muy pequeña en relación a otros instrumentos financieros con respuesta similar a los cambios en las condiciones de mercado y que se liquida, generalmente, en una fecha futura.

En el curso normal de los negocios las compañías realizan operaciones con instrumentos financieros derivados, con el único propósito de reducir su exposición a fluctuaciones en el tipo de cambio y de tasas de interés de obligaciones en moneda extranjera. Estos instrumentos incluyen entre otros, contratos *swap*, *forward*, opciones y futuros de *commodities* de uso propio.

Los derivados se clasifican dentro de la categoría de activos o pasivos financieros, según corresponda la naturaleza del derivado, y se miden a valor razonable con cambios en el estado de resultados, excepto aquellos que hayan sido designados como instrumentos de cobertura.

Los contratos de *commodities* celebrados con el objetivo de recibir o entregar una partida no financiera de acuerdo con las compras, las ventas o las necesidades de utilización esperadas por la entidad, se consideran "derivados de uso propio", y su efecto se reconoce como parte del costo del inventario.

Grupo Nutresa designa y documenta ciertos derivados como instrumentos de cobertura contable para cubrir:

- Los cambios en el valor razonable de activos y pasivos reconocidos o compromisos en firme (coberturas de valor razonable).
- La exposición a las variaciones en los flujos de caja de transacciones futuras altamente probables, (coberturas de flujo de efectivo).
- Coberturas de una inversión neta en el extranjero.

El Grupo espera que las coberturas sean altamente eficaces en lograr compensar los cambios en el valor razonable o las variaciones en los flujos de efectivo. El Grupo evalúa permanentemente las coberturas, al menos trimestralmente, para determinar que realmente éstas hayan sido altamente eficaces a lo largo de los períodos para los cuales fueron designadas.

Política aplicable hasta el 31 de diciembre de 2017

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 los pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable más (menos) los costos de transacción directamente atribuibles, excepto para aquellos que se miden posteriormente a valor razonable.

Al momento del reconocimiento inicial, Grupo Nutresa clasifica sus activos financieros para la medición posterior a costo amortizado o a valor razonable dependiendo del modelo de negocio de Grupo Nutresa para gestionar los activos financieros y las características de los flujos de efectivo contractuales del instrumento; o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura eficaz, según corresponda.

(i) Activos financieros medidos a costo amortizado

Un activo financiero se mide posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva, si el activo es mantenido dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es mantenerlos para obtener los flujos de efectivo contractuales y los términos contractuales del mismo otorgan, en fechas específicas, flujos de efectivo que son únicamente pagos del capital y los intereses sobre el valor del capital pendiente. Sin perjuicio de lo anterior, Grupo Nutresa puede designar un activo financiero de forma irrevocable como medido al valor razonable con cambios en resultados.

Grupo Nutresa ha definido que el modelo de negocio para las cuentas por cobrar a clientes es recibir los flujos de caja contractuales, razón por la cual son incluidos en esta categoría.

Las cuentas por cobrar a clientes son cantidades adeudadas por productos vendidos o servicios prestados en el curso ordinario del negocio que se reconocen inicialmente a su valor razonable, se realizan con condiciones de crédito inferiores a un año y sin cobro de intereses, por lo tanto, no se considera la existencia de financiación implícita.

(ii) Activos financieros medidos a valor razonable

Los activos financieros diferentes de aquellos medidos a costo amortizado se miden posteriormente a valor razonable con cambios reconocidos en el resultado del período. Sin embargo, para las inversiones en instrumentos de capital que no se mantienen para propósitos de negociación, Grupo Nutresa elige de manera irrevocable presentar las ganancias o las 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 las pérdidas es transferido directamente a las ganancias retenidas y no se reclasifican al resultado del período. Los dividendos recibidos en efectivo de estas inversiones se reconocen en el resultado del período.

Los valores razonables de las inversiones con cotización bursátil se basan en su precio de cotización vigente. Si el mercado para un instrumento financiero no es activo (o el instrumento no cotiza en bolsa) el Grupo establece su valor razonable usando técnicas de valuación. Estas técnicas incluyen el uso de los valores observados en transacciones recientes efectuadas bajo los términos de libre competencia, la referencia a otros instrumentos que son sustancialmente similares, análisis de flujos de efectivo descontados y modelos de opciones haciendo máximo uso de información de mercado y depositando el menor grado de confianza posible en información interna específica de la entidad.

(iii) Deterioro de activos financieros al costo amortizado

Los activos financieros medidos a costo amortizado son evaluados por indicadores de deterioro en cada fecha de balance. Los activos financieros están deteriorados cuando existe evidencia objetiva que, como resultado de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo financiero, los flujos futuros estimados del activo financiero (o grupo de activos financieros) han sido afectados.

Los criterios que se utilizan para determinar que existe una evidencia objetiva de una pérdida por deterioro incluyen:

- Dificultades financieras importantes del emisor o de la contraparte.
- Incumplimiento en los pagos de capital e intereses.
- Probabilidad de que el prestamista entrará en quiebra o una reorganización financiera.

El importe del deterioro es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de las estimaciones de los flujos de efectivo futuros, descontados a la tasa efectiva original del activo financiero. El valor en libros del activo se reduce y la cantidad de la pérdida se reconoce en el resultado del período.

(iv) Baja en cuentas

Un activo financiero o una parte de él, es dado de baja del estado de situación financiera cuando se vende, transfiere, expiran o Grupo Nutresa pierde control sobre los derechos contractuales o sobre los flujos de efectivo del instrumento. Un pasivo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando la obligación contractual ha sido liquidada o haya expirado. Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro proveniente de la misma contraparte bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal intercambio o modificación se trata como una baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo, y la diferencia en los valores respectivos en libros se reconocen en el estado de resultados integrales.

(v) Pasivos financieros

Los pasivos financieros se miden posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva. Los pasivos financieros incluyen saldos con proveedores y cuentas por pagar, obligaciones financieras, y otros pasivos financieros derivados. Esta categoría también incluye los instrumentos financieros derivados tomados por el Grupo y que no se designan como instrumentos de cobertura en relaciones de cobertura eficaces.

Se clasifican como obligaciones financieras las obligaciones contraídas mediante la obtención de recursos provenientes de establecimientos de crédito, o de otras instituciones financieras del país o el exterior.

(vi) Compensación de instrumentos financieros

Los activos financieros y los pasivos financieros son objeto de compensación de manera que se informe el valor neto en el estado de situación financiera consolidado, solamente si (i) existe, en el momento actual, un derecho legalmente exigible de compensar los valores reconocidos; y (ii) existe la intención de liquidarlos por el valor neto, o de realizar los activos y cancelar los pasivos en forma simultánea.

(vii) Instrumentos financieros derivados y coberturas

Un derivado financiero es un instrumento financiero cuyo valor cambia como respuesta a los cambios en una variable observable de mercado (tal como un tipo de interés, tasa de cambio, el

precio de un instrumento financiero o un índice de mercado, incluyendo las calificaciones crediticias), cuya inversión inicial es muy pequeña en relación a otros instrumentos financieros con respuesta similar a los cambios en las condiciones de mercado y que se liquida, generalmente, en una fecha futura.

En el curso normal de los negocios, las compañías realizan operaciones con instrumentos financieros derivados, con el único propósito de reducir su exposición a fluctuaciones en el tipo de cambio y de tasas de interés de obligaciones en moneda extranjera. Estos instrumentos incluyen entre otros, contratos *swap*, *forward*, opciones y futuros de *commodities* de uso propio.

Los derivados se clasifican dentro de la categoría de activos o pasivos financieros, según corresponda la naturaleza del derivado, y se miden a valor razonable con cambios en el estado de resultados, excepto aquellos que hayan sido designados como instrumentos de cobertura.

Los contratos de *commodities* celebrados con el objetivo de recibir o entregar una partida no financiera de acuerdo con las compras, las ventas o las necesidades de utilización esperadas por la entidad, se consideran "derivados de uso propio", y su efecto se reconoce como parte del costo del inventario.

Grupo Nutresa designa y documenta ciertos derivados como instrumentos de cobertura contable para cubrir:

- Los cambios en el valor razonable de activos y pasivos reconocidos o compromisos en firme (coberturas de valor razonable).
- La exposición a las variaciones en los flujos de caja de transacciones futuras altamente probables (coberturas de flujo de efectivo).
- Coberturas de una inversión neta en el extranjero.

El Grupo espera que las coberturas sean altamente eficaces en lograr compensar los cambios en el valor razonable o las variaciones en los flujos de efectivo. El Grupo evalúa permanentemente las coberturas, al menos trimestralmente, para determinar que realmente estas hayan sido altamente eficaces a lo largo de los períodos para los cuales fueron designadas.

3.3.5 INVENTARIOS

Se clasifican como inventarios los bienes mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación, en proceso de producción con vistas a esa venta o en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Los inventarios se valúan al menor entre el costo de adquisición o fabricación, y el valor neto realizable. El costo es determinado utilizando el método de costos promedio. El valor neto realizable es el precio estimado de venta del inventario dentro del curso normal de operaciones, disminuyendo los gastos variables de venta aplicables. Cuando el valor neto de realización está por debajo del costo en libros, se reconoce el deterioro como un ajuste en el estado de resultados disminuyendo el valor del inventario.

Los inventarios se valoran utilizando el método del promedio ponderado y su costo incluye los costos directamente relacionados con la adquisición y aquellos incurridos para darles su condición y ubicación actual. El costo de los productos terminados y de productos en proceso comprende materia prima, mano de obra directa, otros costos directos y gastos indirectos de fabricación.

Los descuentos comerciales, rebajas y otras partidas similares se deducen del costo de adquisición del inventario.

En el caso de *commodities*, el costo del inventario incluye cualquier ganancia o pérdida por las operaciones de cobertura de adquisiciones de la materia prima.

3.3.6 ACTIVOS BIOLÓGICOS

Los activos biológicos mantenidos por Grupo Nutresa se miden, desde su reconocimiento inicial, al valor razonable menos los gastos necesarios para realizar la venta; los cambios se reconocen en el estado de resultados del período. Los productos agrícolas que procedan de activos biológicos se miden a su valor razonable menos los gastos necesarios para la venta en el momento de la recolección o la 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, la planta y el equipo incluyen el importe de los terrenos, los inmuebles, los muebles, los vehículos, la maquinaria y el equipo, los equipos de informática y otras instalaciones de propiedad de las entidades consolidadas, y que son utilizados en el giro normal de los negocios del Grupo.

Las propiedades, planta y equipo se miden al costo, neto de la depreciación acumulada y de pérdidas por deterioro del valor acumuladas, si las hubiera. El costo incluye el precio de adquisición, los costos directamente relacionados a la ubicación del activo en el lugar y las condiciones necesarias para que opere en la forma prevista por Grupo Nutresa, los costos por préstamos de los proyectos de construcción que toman un período de un año o más para ser completados si se cumplen los requisitos de reconocimiento, y el valor presente del costo esperado para el desmantelamiento del activo después de su uso, si los criterios de reconocimiento para una provisión se cumplen.

Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducen del costo de adquisición del activo.

Para los componentes significativos de propiedades, planta y equipo que deben ser reemplazados periódicamente, el Grupo da de baja el componente reemplazado y reconoce el componente nuevo como un activo con su correspondiente vida útil específica, y lo deprecia según corresponda. Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento de gran envergadura, su costo se reconoce como un reemplazo del importe en libros del activo en la medida en que se cumplan los requisitos para su reconocimiento. Todos los demás gastos rutinarios de reparación y mantenimiento se reconocen en los resultados a medida que se incurren.

Las mejoras sustanciales realizadas sobre propiedades de terceros se reconocen como parte de los activos fijos de Grupo

Nutresa y se deprecian por el menor tiempo entre la vida útil de la mejora realizada o el plazo del arrendamiento.

La depreciación inicia cuando el activo está disponible para su uso y se calcula en forma lineal a lo largo de la vida útil estimada del activo de la siguiente manera:

Edificios	20 a 60 años
Maquinaria (*)	10 a 40 años
Equipos menores – operativo	2 a 10 años
Equipo de transporte	3 a 10 años
Equipos de comunicación y computación	3 a 10 años
Muebles, enseres y equipos de oficina	5 a 10 años

Tabla 4

(*) 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 se revisan en cada cierre de ejercicio, y se ajustan prospectivamente en caso que sea requerido. Los factores que pueden influir en 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 del período.

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 NIC 36, deterioro de los activos, las pérdidas por reducciones en el valor recuperable son reconocidas por el monto en el cual el valor contable del activo (o grupo de activos) excede su valor recuperable (el mayor entre su valor razonable menos los costos de disposición y su valor en uso) y es reconocido en el estado de resultados del período como deterioro de otros activos.

Cuando el valor en libros exceda al valor recuperable, se ajusta el valor en libros hasta su valor recuperable, modificando los cargos futuros en concepto de depreciación, de acuerdo con su nueva vida útil remanente.

Plantaciones en desarrollo: es una planta viva que se utiliza en la elaboración o el suministro de productos agrícolas, se espera que produzca durante más de un período, y tiene una probabilidad remota de ser vendida como productos agrícolas, excepto por ventas incidentales de raleos y podas.

3.3.8 PROPIEDADES DE INVERSIÓN

Se reconocen como propiedades de inversión los terrenos y los edificios que tiene Grupo Nutresa con el fin de obtener una renta o plusvalía, en lugar de mantenerlas para su uso o venta en el curso ordinario de las operaciones.

Las propiedades de inversión se miden inicialmente al costo. El costo de adquisición de una propiedad de inversión comprende su precio de compra y cualquier desembolso directamente atribuible. El costo de una propiedad de inversión autoconstruida, es su costo a la fecha en que la construcción o desarrollo estén terminados.

Con posterioridad al reconocimiento inicial, las propiedades de inversión se miden al costo neto de la depreciación acumulada y de pérdidas por deterioro del valor acumuladas, si las hubiera.

La depreciación se calcula en forma lineal a lo largo de la vida útil estimada del activo entre 20 y 60 años. Los valores residuales y las vidas útiles se revisan y ajustan prospectivamente en cada cierre de ejercicio, en caso que sea requerido.

Las propiedades de inversión se dan de baja, ya sea en el momento de su disposición, o cuando se retira del uso en forma permanente, y no se espera ningún beneficio económico futuro. La diferencia entre el producido neto de la disposición y el valor en libros del activo se reconoce en resultado del período en el que fue dado de baja.

Se realizan transferencias a –o desde– las propiedades de inversión, solamente cuando exista un cambio en su uso. Para el caso de una transferencia desde una propiedad de inversión hacia propiedad, planta y equipo, el costo tomado en cuenta para su contabilización posterior es el valor en libros a la fecha del cambio de uso.

3.3.9 ACTIVOS INTANGIBLES

Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Los activos intangibles adquiridos en forma separada se miden inicialmente a su costo. El costo de los activos intangibles adquiridos en combinaciones de negocios es su valor razonable a la fecha de adquisición. Después del reconocimiento inicial, los activos intangibles se contabilizan al costo menos cualquier amortización acumulada y cualquier pérdida acumulada por deterioro del valor.

Las vidas útiles de los activos intangibles se determinan como finitas o indefinidas. Los activos intangibles con vidas

útiles finitas se amortizan a lo largo de su vida útil de forma lineal y se evalúan para determinar si tuvieron algún deterioro de 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 del período. 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 de 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 contra los resultados del período.

Las ganancias o las pérdidas que surgen cuando se da de baja un activo intangible se miden como la diferencia entre el valor obtenido en la disposición y el valor en libros del activo, y se reconoce en el estado de resultados del período.

Costos de investigación y desarrollo

Los costos de investigación se contabilizan como gastos en la medida en 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.
- 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) para efectos de las pruebas de deterioro de valor, y ha definido como UGE's las entidades legalmente constituidas dedicadas a la producción, asignando a cada una de ellas los activos netos de las entidades legalmente constituidas dedicadas a la prestación de servicios a las unidades productoras (en forma transversal o individual). La evaluación del deterioro se realiza al nivel de la UGE o grupo de UGE's que contiene el activo a evaluar.

El valor recuperable de un activo es el mayor valor entre el valor razonable menos los gastos de venta, ya sea de un activo o de una unidad generadora de efectivo, y su valor en uso, y se determina para un activo individual, salvo que el activo no genere flujos de efectivo que sean sustancialmente independientes de los de otros activos o grupos de activos; en este caso el activo deberá agruparse a una unidad generadora de efectivo. Cuando el valor en libros de un activo o de una unidad generadora de efectivo exceda su valor recuperable, el activo se considera deteriorado y se reduce el valor a su monto recuperable.

Al calcular el valor en uso o el valor razonable, los flujos de efectivo estimados, ya sea de un activo o de una unidad generadora de efectivo, se descuentan a su valor presente mediante una tasa de descuento que refleja las consideraciones de mercado del valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo. Para la aplicación del valor razonable se descontarán los gastos de disposición.

Las pérdidas por deterioro del valor de operaciones continuadas se reconocen en el estado de resultados integrales del período en aquellas categorías de gastos que correspondan con la función del activo deteriorado. Las pérdidas por deterioro atribuibles a una unidad generadora de efectivo se asignan inicialmente a la plusvalía y una vez agotada esta, de forma proporcional, con base en el valor en libros de cada activo, a los demás activos no corrientes de la unidad generadora de efectivo.

El deterioro del valor para la plusvalía se determina evaluando el valor recuperable de cada unidad generadora de efectivo (o grupo de unidades generadoras de efectivo) a las que se relaciona la plusvalía. Las pérdidas por deterioro de valor relacionadas con la plusvalía no se pueden revertir en períodos futuros.

Para los activos en general, excluida la plusvalía, al final de cada período se efectúa una evaluación sobre si existe algún indicio de que las pérdidas por deterioro del valor reconocidas previamente ya no existen o hayan disminuido. Si existe tal indicio, Grupo Nutresa efectúa una estimación del valor recuperable

del activo o de la unidad generadora de efectivo. Una pérdida por deterioro del valor reconocida previamente solamente se revierte si hubo un cambio en los supuestos utilizados para determinar el valor recuperable de un activo desde la última vez en que se reconoció la última pérdida por deterioro del valor. La reversión se limita de manera tal que el valor en libros del activo no exceda su monto recuperable, ni exceda el valor en libros que se hubiera determinado, neto de la depreciación, si no se hubiese reconocido una pérdida por deterioro del valor para el activo en los años anteriores. Tal reversión se reconoce en el estado de resultados integrales del período.

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 subsidiarias de Grupo Nutresa.

a. Impuesto sobre la renta

(i) Corriente

Los activos y los 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 la pérdida contable afectada por la tarifa del impuesto sobre la renta del año corriente y conforme con lo establecido en las normas tributarias de cada país. Las tasas y las normativas fiscales utilizadas para computar dichos valores son aquellas que estén aprobadas al final del período sobre el que se informa, en los países en los que Grupo Nutresa opera y genera utilidades imponibles. Los activos y los pasivos corrientes por el impuesto sobre la renta se compensan si se relacionan con la misma autoridad fiscal y se tiene la intención de liquidarlos por el valor neto o a realizar el activo y a liquidar el pasivo de forma simultánea.

(ii) Diferido

El impuesto sobre la renta diferido se reconoce utilizando el método del pasivo calculado sobre las diferencias temporarias entre las bases fiscales de los activos y los 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 utilizados 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 los 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 la pérdida fiscal; y para el caso del pasivo por impuesto diferido cuando surja del reconocimiento inicial de la plusvalía.

Los pasivos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en asociadas y participaciones en negocios conjuntos, no se reconocen cuando la oportunidad de la reversión de las diferencias temporarias se pueda controlar y sea probable que dichas diferencias no se reversen en el futuro cercano y los activos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en asociadas y participaciones en negocios conjuntos, se reconocen solamente en la medida en que sea probable que las diferencias temporarias se revertirán en un futuro cercano y sea probable la disponibilidad de ganancias impositivas futuras contra las cuales se imputarán esas diferencias deducibles. Los pasivos por impuestos diferidos relacionados con la plusvalía, se reconocen en la medida en que sea probable que las diferencias temporarias se reviertan en el futuro.

El valor en libros de los activos por impuesto diferido se revisa en cada fecha de presentación y se reducen en la medida en que ya no sea probable que exista suficiente ganancia impositiva para utilizar la totalidad o una parte del activo por dicho impuesto. Los activos por impuesto diferido no reconocidos se reevalúan en cada fecha de presentación y se reconocen en la medida en que sea probable que las ganancias impositivas futuras permitan su recuperación.

Los activos y los 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 las normas fiscales que fueron aprobadas a la fecha de presentación, o cuyo procedimiento de aprobación se encuentre próximo a completarse para tal fecha.

El impuesto diferido se reconoce en el resultado del período, excepto el relacionado con partidas reconocidas fuera del resultado, en este caso se presentará en el otro resultado integral o directamente en el patrimonio.

b. Impuesto a la riqueza

La carga impositiva del impuesto a la riqueza se originaba, para las compañías colombianas, por la posesión de la misma al 1 de enero de los años 2015, 2016 y 2017, a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio bruto menos las deudas, cuyo valor fuera superior a $1.000, deberían 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 realizaba el 1 de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y podría 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 de corto plazo

Son beneficios (diferentes de los beneficios por terminación) que

se espera liquidar totalmente antes de los doce meses siguientes al final del período anual sobre el que se informa en el que los empleados hayan prestado los servicios relacionados. Los beneficios de corto plazo se reconocen en la medida en que los empleados prestan el servicio, por el valor esperado a pagar.

b. Otros beneficios a los empleados a largo plazo

Son retribuciones (diferentes de los beneficios posempleo y de los beneficios por terminación) cuyo pago no vence dentro de los 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 resultados integrales 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 los anteriores.

La actualización del pasivo por ganancias y pérdidas actuariales se reconoce en el estado de situación financiera contra los resultados acumulados a través del otro resultado integral. Estas partidas no se reclasificarán a los resultados del período en períodos posteriores; el costo de los servicios pasados y presentes, y el interés neto sobre el pasivo se reconoce en el resultado del período, distribuido entre el costo de ventas, y los gastos de administración, de venta y de distribución, así mismo como las ganancias y pérdidas por reducciones de los beneficios y las liquidaciones no rutinarias.

El interés sobre el pasivo se calcula aplicando la tasa de descuento a dicho pasivo.

Los pagos efectuados al personal jubilado se deducen de los valores provisionados por este beneficio.

d. Beneficios por terminación

Son proporcionados por la terminación del período de empleo como consecuencia de la decisión de la entidad de resolver el contrato del empleado antes de la fecha normal de retiro; o la decisión del empleado de aceptar una oferta de beneficios a cambio de la terminación de un contrato de empleo. Los beneficios por terminación se medirán de acuerdo con lo establecido en las normas legales y los acuerdos establecidos entre Grupo Nutresa y el empleado en el momento en que se publique oficialmente la decisión de terminar el vínculo laboral con el empleado.

3.3.13 ARRENDAMIENTOS

Al momento de determinar la clasificación de un acuerdo o contrato en calidad de arrendamiento, se basa en la esencia de la naturaleza del mismo a la fecha de su celebración, evaluando si el cumplimiento del acuerdo recae sobre el uso de un activo específico o si se le confiere al grupo el derecho al uso del activo, incluso si este derecho no está explícito en el acuerdo.

Los arrendamientos se clasifican en arrendamientos financieros u operativos. Se clasificarán como arrendamientos financieros siempre que los términos del arrendamiento transfieran sustancialmente los riesgos y los 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 de que sean atribuibles a los activos, de acuerdo a los costos por préstamo.

Se clasificarán como arrendamientos operativos aquellos en los cuales los riesgos y los 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 del período, neto de todo reembolso. El aumento de la provisión debido al paso del tiempo se reconoce como un gasto financiero.

b. Pasivos contingentes

Las obligaciones posibles que surgen de eventos pasados y cuya

existencia será confirmada solamente por la ocurrencia o no ocurrencia de uno a más eventos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa o las obligaciones presentes, que surgen de eventos pasados, pero que no es probable, sino posible, que una salida de recursos que incluye beneficios económicos sea requerida para liquidar la obligación o el monto de la obligación no puede ser medido con suficiente confiabilidad, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como pasivos contingentes.

c. Activos contingentes

Los activos de naturaleza posible, surgidos a raíz de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada solo por la ocurrencia, o en su caso por la no ocurrencia, de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como activos contingentes cuando es probable su ocurrencia. Cuando el hecho contingente sea cierto se reconoce el activo y el ingreso asociado en el resultado del período.

3.3.15 INGRESOS ORDINARIOS

Política aplicable a partir del 1 enero de 2018

Activos de contratos

Un activo de contrato es el derecho del Grupo a recibir un pago a cambio de bienes o servicios que el Grupo ha transferido a un cliente, cuando ese derecho está supeditado a otra cosa que no sea el paso del tiempo (por ejemplo, la facturación o la entrega de otros elementos parte del contrato). El Grupo percibe los activos de contratos como activos corrientes, ya que se espera realizarlos dentro del ciclo operativo normal.

Los costos de contratos elegibles para capitalización como costos incrementales al obtener un contrato se reconocen como un activo de contrato. Los costos de suscripción de contratos se capitalizan al ser incurridos si el Grupo espera recuperar dichos costos. Los costos de suscripción de contratos constituyen activos no corrientes en la medida que se espera recibir los beneficios económicos de dichos activos en un período mayor a doce meses. Los contratos se amortizan de forma sistemática y consistente con la transferencia al cliente de los servicios una vez se han reconocido los ingresos correspondientes. Los costos de suscripción de contratos capitalizados se deterioran si el cliente se retira o si el monto en libros del activo supera la proyección de los flujos de caja descontados que están relacionados con el contrato.

Pasivos de contratos

Los pasivos de contratos constituyen la obligación del Grupo a transferir bienes o servicios a un cliente, por los cuales el Grupo ha recibido un pago por parte del cliente final o si el monto está vencido.

Grupo Nutresa reconoce los ingresos provenientes de contratos con clientes con base en lo establecido en NIIF 15:

- **Identificación de contratos con clientes:** un contrato se define como un acuerdo entre dos o más partes, el cual crea derechos y obligaciones exigibles y establece criterios que se deben cumplir para cada contrato.
- **Identificación de las obligaciones de desempeño en el contrato:** una obligación de desempeño es una promesa en un contrato con un cliente para la transferencia de un bien o servicio.
- **Determinación del precio de la transacción:** el precio de la transacción es el monto del pago al que el Grupo espera tener derecho a cambio de la transferencia de los bienes o los servicios prometidos a un cliente, sin tener en cuenta los montos recibidos en representación de terceros.
- **Distribuir el precio de la transacción entre las obligaciones de desempeño del contrato:** en un contrato que tiene más de una obligación de desempeño, Grupo Nutresa distribuye el precio de la transacción entre las obligaciones de desempeño en montos que representen el monto de la consideración a la que el Grupo espera tener derecho a cambio de cumplir cada obligación de desempeño.
- Reconocimiento de ingresos cuando –o en la medida en que– Grupo Nutresa cumple una obligación de desempeño.

Grupo Nutresa cumple sus obligaciones de desempeño en un punto específico del tiempo.

El ingreso se mide con base en la consideración especificada en el contrato con el cliente, y excluye los montos recibidos en representación de terceros. El Grupo reconoce ingresos cuando transfiere el control sobre un bien. El ingreso se presenta neto del impuesto al valor agregado (IVA), reembolsos y descuentos y tras eliminar las ventas dentro del Grupo.

El Grupo evalúa sus planes de ingreso con base en criterios específicos para determinar si actúa como principal o como agente.

El ingreso se reconoce en la medida que es probable que los beneficios económicos fluyan hacia el Grupo y si es posible medir de forma confiable los ingresos y costos, en caso de que los haya.

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 el control sobre los productos ha sido transferido.

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. Fidelización clientes

El Grupo otorga puntos a sus clientes por compras, bajo el programa de plan de fidelización, los cuales pueden ser canjeados en el futuro por premios como productos de hogar, viajes, anchetas,

decoración del hogar, descuentos, entre otros. Los puntos son medidos a su valor razonable, correspondiente al valor del punto percibido por el cliente, considerando las diferentes estrategias de redención. El valor razonable del punto se calcula al final de cada período contable. La obligación de proporcionar estos puntos es registrada en el pasivo como un ingreso diferido y corresponde a la porción de beneficios pendientes por redimir valorados a su valor razonable.

Política aplicable hasta el 31 de diciembre de 2017

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 los gastos por interés se reconocen con la tasa de interés efectiva. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los pagos futuros estimados de efectivo o los recibidos a través de la vida esperada del instrumento financiero o un período más corto, en el valor neto en libros del activo financiero o pasivo financiero.

d. Ingresos por dividendos

Estos ingresos se reconocen cuando se establece el derecho de Grupo Nutresa a recibir el pago, que es generalmente cuando los accionistas decretan el dividendo, excepto cuando el dividendo represente una recuperación del costo de la inversión. Tampoco se reconoce ingreso por dividendos cuando el pago se realiza a todos los accionistas en la misma proporción en acciones del emisor.

3.3.16 GASTOS DE PRODUCCIÓN

Se registran en cuentas de gastos de producción los costos indirectos que no hayan contribuido a dar a los inventarios su condición y ubicación actual y que no son necesarios para el proceso productivo.

3.3.17 SUBVENCIONES

Las subvenciones del Gobierno se reconocen cuando existe seguridad razonable de que 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.

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 el Grupo 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 los 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 el pasivo, en ausencia de variables observadas en el mercado (nivel 3).

Los juicios incluyen datos 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 resultante 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 –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 de 10% de los ingresos, ebitda y resultado operacional, así como los segmentos de información considerados relevantes para la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva. Los demás segmentos se presentan agrupados en una categoría de "Otros segmentos".

3.3.20 UTILIDAD BÁSICA POR ACCIÓN

Las utilidades básicas por acción se calculan dividiendo el resultado del período atribuible a los tenedores de acciones ordinarias entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el período.

El promedio de las acciones en circulación para los períodos terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017 fue de 460.123.458.

Para calcular las utilidades por acción diluidas, se ajusta el resultado del período atribuible a los tenedores de acciones ordinarias, y el promedio ponderado del número de acciones en circulación por todos los efectos dilusivos inherentes a las acciones ordinarias potenciales.

3.3.21 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD

La información es material o tendrá importancia relativa si puede, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios con base en los estados financieros. La materialidad dependerá de la magnitud y la naturaleza del error o inexactitud, enjuiciados en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida o una combinación de ambas, podría ser el factor determinante.

3.4 CAMBIOS EN POLÍTICAS CONTABLES

3.4.1 INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS PROVENIENTES DE CONTRATOS CON CLIENTES

El Grupo ha adoptado NIIF 15, lo que lleva a cambios en las políticas contables y ajustes en los montos reconocidos en los estados financieros. Los principales cambios aparecen a continuación:

i) Contabilidad del programa de fidelización de clientes

El Grupo otorga puntos a sus clientes por compras, bajo el programa de plan de fidelización, los cuales pueden ser canjeados en el futuro por premios como productos de hogar, viajes, anchetas, decoración del hogar, descuentos, entre otros. Los puntos son medidos a su valor razonable, el cual corresponde al valor del punto percibido por el cliente, considerando las diferentes estrategias de redención. El valor razonable del punto se calcula al final de cada período contable. La obligación de proporcionar estos puntos es registrada en el pasivo como un ingreso diferido y corresponde a la porción de beneficios pendientes por redimir valorados a su valor razonable.

En períodos anteriores, los puntos eran medidos a valor razonable y se contabilizaban como gasto del período. Bajo NIIF 15 los puntos son medidos a valor razonable y se contabilizan como menor ingreso y no genera impacto en el pasivo del contrato.

ii) Presentación de pasivos del contrato

El Grupo ha cambiado la presentación del pasivo relacionado con el programa de fidelización, registrándolo como un pasivo de contratos. Anteriormente era reconocido directamente como un gasto.

El Grupo realizó un análisis de la existencia de costos incrementales o costos para cumplir con un contrato, concluyendo que no incurre en estos.

El Grupo actualmente no incurre en costos significativos para cumplir con un contrato.

3.4.2 INSTRUMENTOS FINANCIEROS

El grupo ha adoptado NIIF 9, emitida por el IASB en julio de 2014, considerando como fecha de transición el 1 de enero de 2018, que dio como resultado cambios en las políticas contables y ajustes a los importes previamente reconocidos en los estados financieros, principalmente en la determinación de la pérdida esperada.

Según lo permitido por las disposiciones transitorias de la NIIF 9, el grupo decidió no reexpresar las cifras comparativas. Cualquier ajuste a los valores en libros de los activos y los pasivos financieros en la fecha de transición se reconoció en las ganancias acumuladas de apertura del período actual. El Grupo también eligió continuar aplicando los requisitos de designación de cobertura de NIC 39 en la adopción de NIIF 9.

En consecuencia, para las revelaciones de las notas, las modificaciones generadas a las revelaciones de NIIF 7 solo se han aplicado al período actual. El período de información comparativa divulga las revelaciones hechas en el año anterior.

La adopción de NIIF 9 ha resultado en cambios en nuestras políticas contables para el reconocimiento y medición del deterioro de los activos financieros, y generó un impacto en el patrimonio a 1 de enero de 2018, por $5.277, compuesto por un efecto de remedición de provisión de deterioro de ($7.514) (ver nota 9), un efecto en el impuesto diferido de $2.190 y una diferencia en cambio $47.

3.5 NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS SOBRE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA. NUEVAS NORMAS, MODIFICACIONES E INTERPRETACIONES INCORPORADAS AL MARCO CONTABLE ACEPTADO EN COLOMBIA CUYA APLICACIÓN DEBE SER EL 1 DE ENERO DE 2019

El Decreto 2483 del 28 de diciembre de 2018 compiló y actualizó los marcos técnicos de las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia, que habían sido incorporadas por los decretos 2420 de 2015, 2496 de 2015, 2131 de 2016 y 2170 de 2017, incluyendo una nueva norma emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad para efectuar su aplicación a partir del 1 de enero de 2019, aunque podría ser efectuada de manera anticipada.

NIIF 16 Arrendamientos

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad emitió NIIF 16 con fecha de aplicación efectiva a partir del 1 de enero de 2019.

NIIF 16 reemplaza las guías existentes para la contabilización de arrendamientos, incluyendo NIC 17, arrendamientos; CINIIF

4, determinación si un contrato contiene un arrendamiento; SIC 15, incentivos en operación de arrendamiento operativo; y SIC 27, evaluación de la sustancia de transacciones que involucran la forma legal de un arrendamiento.

NIIF 16 introduce un solo modelo de registro contable de los contratos de arrendamiento en el estado de situación financiera para los arrendatarios. Un arrendatario reconoce un activo por derecho de uso representando el derecho para usar el activo tomado en arrendamiento y un pasivo por derecho de uso representando su obligación para hacer los pagos del arrendamiento. Hay exenciones opcionales para arrendamientos de corto plazo o arrendamiento de bienes de muy bajo valor. El tratamiento contable de los contratos de arrendamiento para los arrendadores permanece similar a las actuales normas contables en el cual el arrendador clasifica los contratos de arrendamiento como arrendamientos financieros u operativos.

El Grupo se encuentra actualmente en la evaluación de los impactos en sus estados financieros de la implementación de NIIF 16 Arrendamientos, en donde el Grupo identifica que tiene contratos que se acogen a esta norma y en 2019 se realizará el reconocimiento para aquellos activos clasificados como propiedades, planta y equipo, los cuales se encuentran en pleno funcionamiento actualmente.

Para efectos de la aplicación de esta norma, la naturaleza de los gastos correspondientes a los contratos de arrendamientos operativos en calidad de arrendatario cambiará con NIIF 16; pasará de gastos por arrendamientos a cargos por amortización de los derechos de uso del activo, además de los gastos financieros derivados del pasivo por arrendamiento por los derechos de los activos antes mencionados.

La Compañía considera que el impacto por la adopción de esta nueva norma genera un reconocimiento de derechos de uso, que puede aumentar los activos totales entre 7,0% y 10% tomando como base el activo total al cierre de diciembre de 2018, además el pasivo total se puede ver aumentado entre 18,3% y 24,5% por la valoración de los cánones futuros traídos a valor presente.

Una vez sean finalizados los análisis que están siendo adelantados se definirán y registrarán las cifras definitivas de los impactos en la adopción de esta nueva norma durante el año 2019.

CINIIF 23. La Incertidumbre frente a los tratamientos del Impuesto a las Ganancias

Emitida en mayo de 2017, CINIIF 23 aclara cómo aplicar los requerimientos de reconocimiento y medición de NIC 12 cuando existe incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias. En esta circunstancia, una entidad reconocerá y medirá su activo o pasivo por impuestos diferidos o corrientes aplicando los requerimientos de NIC 12 sobre la base de la ganancia fiscal (pérdida fiscal), bases fiscales, pérdidas fiscales no utilizadas, créditos fiscales no utilizados y tasas fiscales determinadas aplicando esta interpretación.

El Grupo efectuará una evaluación de los potenciales impactos de esta interpretación en sus estados financieros, sin que hasta el momento se hayan identificado situaciones que puedan requerir cambios en los estados financieros.

NOTA 4.
Juicios, estimaciones y supuestos contables significativos

La preparación de los estados financieros consolidados del Grupo requiere que la Administración deba realizar juicios, estimaciones y supuestos contables que afectan los montos de ingresos y gastos, activos y pasivos, y revelaciones relacionadas como así también la revelación de pasivos contingentes al cierre del período sobre el que se informa. El Grupo ha basado sus supuestos y estimaciones considerando los parámetros disponibles al momento de la preparación de los presentes estados financieros consolidados. En este sentido, la incertidumbre sobre tales supuestos y estimaciones podría dar lugar en el futuro a resultados que podrían requerir de ajustes significativos a los importes en libros de los activos o los 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:

- Elegir apropiadamente los modelos y las suposiciones para la medición de la pérdida crediticia esperada.
- Establecer grupos de activos financieros similares con el fin de medir la pérdida crediticia esperada.
- Determinación del tiempo de cumplimiento de las obligaciones de desempeño.
- Evaluación de la existencia de indicadores de deterioro de valor para los activos, la plusvalía y la valoración de activos para determinar la existencia de pérdidas de deterioro de valor (activos financieros y no financieros).
- Hipótesis empleadas en el cálculo actuarial de las obligaciones posempleo y de largo plazo con los empleados.
- Vida útil y valores residuales de las propiedades, la planta y el equipo y los intangibles.
- Supuestos utilizados para el cálculo del valor razonable de los instrumentos financieros.
- Determinación de la existencia de arrendamientos financieros u operativos, en función de la transferencia de riesgos y beneficios de los activos arrendados.
- Recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos.
- Determinación de control, influencia significativa o control conjunto sobre una inversión

NOTA 5.
Estado de resultados cuarto trimestre

A continuación se presenta el estado de resultados y un análisis de sus principales rubros para el período comprendido entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre.

	Notas		Octubre-Diciembre 2018		Octubre-Diciembre 2017
Operaciones continuadas					
Ingresos operacionales provenientes de contratos con clientes	**b**	**$**	**2.406.768**	**$**	**2.304.195**
Costos de ventas	c		(1.328.192)		(1.286.481)
Utilidad bruta		**$**	**1.078.576**	**$**	**1.017.714**
Gastos de administración	c		(106.615)		(106.797)
Gastos de venta	c		(718.109)		(706.711)
Gastos de producción	c		(41.393)		(37.668)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos			(3.782)		(1.075)
Otros ingresos netos operacionales	d		6.793		3.560
Utilidad operativa		**$**	**215.470**	**$**	**169.023**
Ingresos financieros			4.398		3.661
Gastos financieros	e		(55.864)		(67.764)
Dividendos del portafolio			292		65
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos			8.023		(5.867)
Participación en asociadas y negocios conjuntos			(335)		5.853
Otros egresos netos			(836)		(23)
Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante		**$**	**171.148**	**$**	**104.948**
Impuesto sobre la renta corriente	f		(30.048)		(25.079)
Impuesto sobre la renta diferido	f		(15.606)		17.240
Utilidad del ejercicio de operaciones continuadas		**$**	**125.494**	**$**	**97.109**
Operaciones discontinuadas, después de impuestos			(4.869)		105
Utilidad neta del ejercicio		**$**	**120.625**	**$**	**97.214**
Resultado del período atribuible a:					
Participaciones controladoras		**$**	**119.439**	**$**	95.949
Participaciones no controladoras			1.186		1.265
Utilidad neta del ejercicio		**$**	**120.625**	**$**	**97.214**
Ebitda	**a**	**$**	**285.580**	**$**	**243.961**

Tabla 5

a. Ebitda

	Cuarto trimestre	
	2018	**2017**
Utilidad operativa	**215.470**	**169.023**
Depreciaciones y amortizaciones	68.008	74.722
Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos	2.102	216
Ebitda	**285.580**	**243.961**

Tabla 6

- Ebitda por segmentos de operación

	Cuarto trimestre							
	Utilidad (pérdida) operativa		Depreciaciones y amortizaciones		Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos		Ebitda	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Cárnicos	62.186	41.729	10.191	9.822	407	93	72.784	51.644
Galletas	52.037	46.127	11.135	10.057	341	122	63.513	56.306
Chocolates	46.704	43.468	9.293	9.737	(94)	130	55.903	53.335
TMLUC	17.568	16.029	10.096	10.931	641	54	28.305	27.014
Café	11.895	13.538	6.043	5.676	(26)	(78)	17.912	19.136
Alimentos al Consumidor	16.344	4.304	9.421	17.400	22	19	25.787	21.723
Helados	6.151	2.961	7.795	7.804	147	(50)	14.093	10.715
Pastas	5.560	3.511	1.876	1.889	55	(72)	7.491	5.328
Otros	(2.975)	(2.644)	2.158	1.406	609	(2)	(208)	(1.240)
Total segmentos	**215.470**	**169.023**	**68.008**	**74.722**	**2.102**	**216**	**285.580**	**243.961**

Tabla 7

b. Ingresos de actividades ordinarias

- Ingreso de actividades ordinarias por segmentos

	Cuarto trimestre					
	Clientes externos		Intersegmentos		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Cárnicos	511.381	508.883	10.229	8.277	521.610	517.160
Galletas	496.348	474.290	2.493	2.948	498.841	477.238
Chocolates	428.851	400.914	6.723	6.029	435.574	406.943
TMLUC	243.882	241.321	386	758	244.268	242.079
Café	249.598	242.018	9.265	9.028	258.863	251.046
Alimentos al Consumidor	198.481	187.094	23	-	198.504	187.094
Helados	113.942	106.865	718	1.082	114.660	107.947
Pastas	78.855	72.971	53	105	78.908	73.076
Otros	85.430	69.839	-	-	85.430	69.839
Total segmentos	**2.406.768**	**2.304.195**	**29.890**	**28.227**	**2.436.658**	**2.332.422**
Ajustes y eliminaciones					(29.890)	(28.227)
Consolidado					**2.406.768**	**2.304.195**

Tabla 8

- Ingreso de actividades ordinarias por áreas geográficas

	Cuarto trimestre	
	2018	2017
Colombia	1.523.510	1.449.366
Centroamérica	239.808	227.151
Estados Unidos	165.977	170.722
Chile	192.290	187.653
México	78.808	73.796
Perú	70.282	66.780
República Dominicana y Caribe	46.266	41.877
Ecuador	39.203	34.897
Otros	50.624	51.953
Total	**2.406.768**	**2.304.195**

Tabla 9

- Ingreso de actividades ordinarias por tipo de producto

	Cuarto trimestre	
	2018	**2017**
Alimentos	1.337.656	1.303.582
Bebidas	504.886	493.912
Golosinas y *snacks*	418.446	380.998
Otros	145.780	125.703
Total	**2.406.768**	**2.304.195**

Tabla 10

c. Gastos por naturaleza

	Cuarto trimestre	
	2018	**2017**
Consumo de inventarios y otros costos	949.558	922.575
Beneficios de empleados	387.103	391.154
Otros servicios [1]	219.991	202.052
Otros gastos [2]	141.104	119.494
Servicios de transporte	92.136	88.852
Depreciaciones y amortizaciones	68.008	74.722
Servicios de maquila	57.825	53.939
Arrendamientos	56.310	53.701
Servicios temporales	55.714	62.138
Energía y gas	39.275	37.213
Material publicitario	33.996	38.461
Mantenimiento	33.365	31.385
Honorarios	25.422	29.758
Impuestos diferentes a impuesto de renta	21.410	20.302
Seguros	9.640	8.765
Deterioro de activos	3.452	3.146
Total	**2.194.309**	**2.137.657**

Tabla 11

(1) Otros servicios incluyen mercadeo, aseo y vigilancia, espacios en canales, alimentación, servicios públicos, plan de acción comercial, software, bodegaje.

(2) Los otros gastos incluyen repuestos; gastos de viaje; envases y empaques; combustibles y lubricantes; contribuciones y afiliaciones; comisiones; taxis y buses; suministros y edificaciones; papelería y útiles de oficina; suministros de aseo y laboratorio; gastos legales y licencias; y premios.

d. Otros ingresos (egresos) operacionales, netos

	Cuarto trimestre	
	2018	**2017**
Enajenación y retiro de propiedad, planta y equipo e intangibles	6.412	2.152
Indemnizaciones y recuperaciones	3.435	2.684
Otros ingresos y egresos	1.196	1.512
Subvenciones del Gobierno	964	897
Multas, sanciones, litigios y procesos judiciales, neto	(177)	(2.677)
Donaciones	(5.037)	(1.008)
Total	**6.793**	**3.560**

Tabla 12

e. Gastos financieros

	Cuarto trimestre	
	2018	**2017**
Intereses de préstamos	37.632	43.356
Intereses de bonos	5.823	8.598
Intereses por arrendamientos financieros	151	32
Total gastos por intereses	**43.606**	**51.986**
Beneficios a empleados	3.195	7.543
Otros gastos financieros	9.063	8.235
Total gastos financieros	**55.864**	**67.764**

Tabla 13

f. Gasto por impuesto de renta

	Cuarto trimestre	
	2018	**2017**
Impuesto de renta	28.141	24.452
Sobretasa renta	1.907	627
Total	**30.048**	**25.079**
Impuesto diferido	15.606	(17.240)
Total gasto por impuesto	**45.654**	**7.839**

Tabla 14

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; y de alimentos saludables y funcionales.
- **Chocolates**: producción y comercialización de chocolatinas, chocolate (en barra y modificadores), golosinas de chocolate, pasabocas, barras de cereal y nueces.
- **TMLUC** (Tresmontes Lucchetti): en esta unidad de negocio se producen y comercializan bebidas instantáneas frías, pastas, café, *snacks*, aceites comestibles, jugos, sopas, postres y té.
- **Café**: producción y comercialización de cafés tostados y molidos, café soluble (en polvo, granulado y liofilizado) y extractos de café.
- **Alimentos al Consumidor**: formatos establecidos para venta directa al consumidor como restaurantes y heladerías. Se ofrecen productos del tipo hamburguesas, carnes preparadas, pizzas, helados y yogures, entre otros.
- **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 negocio de manera separada con el propósito de tomar decisiones sobre la asignación de recursos y evaluar su rendimiento financiero. El rendimiento financiero de los segmentos se evalúa sobre la base de los ingresos operacionales y 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 resultan de la contabilidad del Grupo, 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 los pasivos son gestionados por la Administración de cada una de las subsidiarias de Grupo Nutresa; no se realiza asignación por segmentos.

No existen clientes individuales cuyas transacciones representen más de 10% de los ingresos de Grupo Nutresa.

6.1 INGRESOS OPERACIONALES PROVENIENTES DE CONTRATOS CON CLIENTES:

Los ingresos son reconocidos una vez se ha transferido el control al cliente. Algunos bienes son vendidos con descuentos que se reconocen en el momento en que se factura el ingreso y otros con el cumplimiento de metas por parte del cliente. Los ingresos se reconocen netos de estos descuentos. La experiencia acumulada se utiliza para estimar y proporcionar los descuentos, utilizando el método del valor esperado, y los ingresos solo se reconocen en la medida en que sea muy probable que no se produzca una reversión significativa. Se reconoce un pasivo de reembolso (incluido en las cuentas comerciales y otras cuentas por pagar) por los descuentos por volumen esperados pagaderos a los clientes en relación con las ventas realizadas hasta el final del período del informe. Ningún elemento de financiamiento se considera presente, ya que las ventas se realizan con un plazo de crédito que en algunos casos puede llegar hasta 90 días, lo que es consistente con la práctica del mercado. Grupo Nutresa no reconoce garantía sobre los productos que comercializa. Durante 2018 y 2017 el Grupo no incurrió en costos incrementales para obtener contratos con sus clientes, ni en otros costos asociados a la ejecución del contrato.

a. Ingreso de actividades ordinarias por segmentos

	Clientes externos		Intersegmentos		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Cárnicos	1.849.752	1.824.182	36.699	25.668	1.886.451	1.849.850
Galletas	1.823.381	1.768.435	10.689	11.505	1.834.070	1.779.940
Chocolates	1.552.792	1.463.734	30.186	22.180	1.582.978	1.485.914
TMLUC	994.596	978.246	1.472	2.223	996.068	980.469
Café	985.657	1.001.950	10.427	10.068	996.084	1.012.018
Alimentos al Consumidor	737.717	696.955	911	-	738.628	696.955
Helados	444.361	423.460	1.596	2.712	445.957	426.172
Pastas	301.991	293.596	364	421	302.355	294.017
Otros	325.819	245.046	-	-	325.819	245.046
Total segmentos	**9.016.066**	**8.695.604**	**92.344**	**74.777**	**9.108.410**	**8.770.381**
Ajustes y eliminaciones					(92.344)	(74.777)
Consolidado					**9.016.066**	**8.695.604**

Tabla 15

b. Información por áreas geográficas

El desglose de las ventas realizadas a clientes externos, detallado por las principales ubicaciones geográficas donde el Grupo opera, fue el siguiente:

	2018	2017
Colombia	5.737.388	5.495.394
Centroamérica	863.619	827.060
Estados Unidos	662.545	708.453
Chile	727.186	706.723
México	320.752	310.562
Perú	205.686	198.208
República Dominicana y Caribe	166.827	156.773
Ecuador	134.613	124.890
Otros	197.450	167.541
Total	**9.016.066**	**8.695.604**

Tabla 16

La información de las ventas se realiza considerando la ubicación geográfica del cliente final.

c. Información por tipos de productos

Dado que algunos segmentos de operación se definen también como ubicación geográfica, se presentan los ingresos por ventas a clientes externos por categoría de productos:

	2018	2017
Alimentos	4.869.364	4.724.057
Bebidas	2.048.641	2.053.646
Golosinas y *snacks*	1.557.762	1.470.386
Otros	540.299	447.515
Total	**9.016.066**	**8.695.604**

Tabla 17

d. Calendario de reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias:

Grupo Nutresa transfiere los bienes que comercializa en un momento concreto en el tiempo. No posee obligaciones de desempeño que se satisfagan a lo largo del tiempo. Los contratos que posee el Grupo con sus clientes son de corto plazo.

6.2 Ebitda

	Utilidad operativa		Depreciaciones y amortizaciones (Nota 28)		Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos (Nota 30)		Ebitda	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Cárnicos	189.335	172.199	38.464	37.260	131	24	227.930	209.483
Galletas	199.239	185.035	44.207	35.241	194	97	243.640	220.373
Chocolates	215.079	169.132	35.396	36.969	(970)	377	249.505	206.478
TMLUC	90.732	87.989	37.757	38.489	624	377	129.113	126.855
Café	74.854	97.817	24.063	23.105	(423)	(154)	98.494	120.768
Alimentos al Consumidor	33.798	32.760	51.530	53.441	(35)	(1)	85.293	86.200
Helados	24.210	11.445	29.911	30.822	41	70	54.162	42.337
Pastas	25.165	21.282	7.455	7.657	1	122	32.621	29.061
Otros	(3.116)	(3.134)	7.689	5.016	1.091	742	5.664	2.624
Total segmentos	**849.296**	**774.525**	**276.472**	**268.000**	**654**	**1.654**	**1.126.422**	**1.044.179**

Tabla 18

NOTA 7.
Inversiones en subsidiarias

A continuación, se detalla la información financiera de las principales subsidiarias que representan 94% del patrimonio bruto de Grupo Nutresa. Esta información fue tomada de los estados financieros individuales de las 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 las prácticas contables de la matriz, y convertidos al peso colombiano para el proceso de consolidación.

	2018					2017				
	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Otro resultado integral del período	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Otro resultado integral del período
Subsidiarias participadas directa o indirectamente al 100% por Grupo Nutresa										
Grupo Nutresa S. A.	8.483.352	85.763	8.397.589	510.161	(862.609)	9.106.859	96.209	9.010.650	430.279	386.085
Nutresa Chile S. A.	1.540.281	56.624	1.483.657	26.802	795	1.593.797	62.256	1.531.541	(1936)	(141)
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	2.090.131	784.557	1.305.574	119.499	(27.909)	2.104.680	844.884	1.259.796	122.749	16.967
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	1.675.073	489.813	1.185.260	145.819	197	1.680.375	544.653	1.135.722	103.404	31.026
American Franchising Corp. (AFC)	1.081.109	-	1.081.109	43	5	993.409	-	993.409	(23)	-

Tresmontes S. A.	1.473.950	432.093	1.041.857	23.997	63.106	1.267.098	518.850	748.248	15.306	1.373
Alimentos Cárnicos S. A. S.	2.011.820	1.042.911	968.909	97.519	(23.984)	1.984.270	1.088.887	895.383	67.357	71.034
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S. A.	768.408	117.145	651.263	44.812	(60.480)	746.902	92.584	654.318	34.395	417
Industria Colombiana de Café S. A. S.	1.327.054	754.442	572.612	15.155	(5.241)	1.336.268	773.567	562.701	21.382	25.612
Lucchetti Chile S. A.	601.426	56.780	544.646	6.509	2.558	716.414	69.960	646.454	614	122
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S. A.	436.638	75.955	360.683	19.778	(3.982)	454.011	65.519	388.492	12.546	10
Abimar Foods Inc.	321.976	56.783	265.193	11.407	1.028	298.767	66.681	232.086	18.790	2.783
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	328.561	126.304	202.257	20.323	(35)	339.259	133.827	205.432	16.227	340
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	658.445	473.466	184.979	(31.403)	1.093	673.403	458.108	215.295	(14.190)	(260)
Tresmontes Lucchetti Inversiones S. A.	170.632	-	170.632	-	-	-	-	-	-	-
Tresmontes Lucchetti S. A.	497.189	343.652	153.537	(16.445)	1.295	578.069	383.260	194.809	20.976	1.624
Tresmontes Lucchetti México S. A. de C. V.	217.776	68.268	149.508	7.797	628	195.144	65.668	129.476	7.933	(113)
Novaventa S. A. S.	265.189	118.577	146.612	39.201	143	227.444	83.048	144.396	28.177	28
Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti	127.394	338	127.056	3.881	31	129.792	548	129.244	3.739	124
Tresmontes Lucchetti Servicios S. A.	124.065	6.620	117.445	11.277	149	113.364	3341	110.023	7009	408
Otras sociedades (*)	3.025.206	2.047.637	977.569	76.323	(110.120)	3.228.988	1.989.480	1.239.508	41.547	(824)
Subsidiarias con participaciones no controladoras										
Novaceites S. A.	66.157	5.247	60.910	3.272	42	75.708	15.938	59.770	3.647	238
Setas Colombianas S. A.	71.060	16.415	54.645	6.745	-	65.751	14.711	51.040	3.897	-
Helados Bon S. A.	55.691	18.506	37.185	11.796	(665)	51.734	16.532	35.202	11.280	(349)
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.	61.660	60.248	1.412	(222)	-	54.783	52.969	1.814	151	(9)
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	54.072	24.615	29.457	606	-	46.469	17.617	28.852	734	-

Tabla 19

(*) El patrimonio en otras sociedades por $977.569 (2017-$1.239.508) incluyen las siguientes sociedades: Alimentos Cárnicos de Panamá S. A., Compañía Nacional de Chocolates DCR. S. A., Nutresa S. A. de C. V., Serer S. A. de C. V., Pastas Comarrico S. A. S., Industrias Aliadas S. A. S., Tropical Coffee Company S. A. S., Molino Santa Marta S. A. S., Comercial Pozuelo Nicaragua S. A., Comercial Pozuelo Panamá S. A., Compañía Americana de Helados S. A., Americana de Alimentos S. A. de C. V., Comercial Nutresa S. A. S., Distribuidora POPS S. A., Corporación Distribuidora de Alimentos S. A. (Cordialsa), Comercial Pozuelo Guatemala S. A., Industrias Lácteas Nicaragua S. A., Comercial Pozuelo El Salvador S. A. de C. V., Cordialsa USA Inc., TMLUC Argentina S. A., Comercializadora Tresmontes Lucchetti S. A. de C. V., Fideicomiso Grupo Nutresa, Gestión Cargo Zona Franca S. A. S., Opperar Colombia S. A. S., Servicios Nutresa S. A. S., Promociones y Publicidad Las Américas S. A., TMLUC Servicios Industriales S. A. de C. V., Servicios Tresmontes Lucchetti S. A. de C. V., Aldage Inc., Inverlogy S. A. S. (antes denominada Servicios Logypack S. A. S)., Servicios Nutresa Costa Rica S. A., Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S. A., PJ COL S. A. S., LYC S. A. S., Schadel Ltda., New Brands S. A., IRCC S. A. S., Tabelco S. A. S., LYC Bay Enterprise Inc., Sun Bay Enterprise Inc., Gabon Capital LTD., Perlita Investments LTD., El Corral Capital Inc. (antes denominada El Corral Investments Inc.), Productos Alimenticios Doria S. A. S., Productos Naturela S. A. S.

NOTA 8.
Efectivo y equivalentes de efectivo

El efectivo y los equivalentes de efectivo a 31 de diciembre incluían lo siguiente:

	2018	2017
Caja y bancos	263.588	307.520
Inversiones temporales	83.932	128.123
Total	**347.520**	**435.643**

Tabla 20

Las colocaciones a corto plazo se realizan por períodos variables entre un día y tres meses, según las necesidades de efectivo inmediatas del Grupo, y devengan intereses a las tasas de interés de las respectivas colocaciones a corto plazo. Los saldos en bancos devengan intereses a tasas variables sobre la base de las tasas diarias de depósitos bancarios. La rentabilidad promedio del efectivo y sus equivalentes en todas las monedas es de 2,6% (2017-3,6%).

Al cierre de diciembre se tienen destinados $24.206 (2017-$39.438) como depósitos para respaldar contratos de derivados en calidad de garantía o ajustes por llamados a margen. Sobre todos los demás valores no existen restricciones para su disponibilidad.

Al 31 de diciembre de 2018, el Grupo contaba con $3.371.974 (2017-$3.200.000) disponibles en líneas de crédito comprometidas no utilizadas.

NOTA 9.
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto

Los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar se detallan a continuación:

	2018	2017
Clientes	985.105	916.102
Cuentas por cobrar a trabajadores	39.619	41.087
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	15.395	18.010
Dividendos por cobrar (Ver nota 14)	14.498	6.185
Préstamos a particulares	770	1.664
Otras cuentas por cobrar	12.051	10.268
Deterioro de valor	(18.794)	(9.239)
Total deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	**1.048.644**	**984.077**
Porción corriente	**1.020.579**	**957.568**
Porción no corriente	**28.065**	**26.509**

Tabla 21

A 31 de diciembre, las cuentas por cobrar a clientes presentan la siguiente estratificación:

	2018	2017
No vencidas	668.763	657.786
Hasta 90 días	284.339	234.759
Entre 91 y 180 días	16.341	10.830
Entre 181 y 365 días	11.670	9.767
Más de 365 días	3.992	2.960
Total	**985.105**	**916.102**

Tabla 22

Para garantizar el cobro de las deudas comerciales y otras cuentas por cobrar se constituyen pagarés en blanco con cartas de instrucciones, se solicitan anticipos, garantías bancarias y en algunos casos garantías prendarias. Para las deudas de los empleados se constituyen hipotecas, prendas y se suscriben pagarés.

De acuerdo con la evaluación realizada por el Grupo sobre la pérdida esperada y el análisis de cartera al 31 de diciembre de 2018, no se encuentra evidencia objetiva de que los saldos por cobrar vencidos presenten riesgo crediticio significativo que implique ajuste al deterioro registrado en los estados financieros en esa fecha.

La conciliación del deterioro reconocido sobre las cuentas por cobrar se presenta a continuación:

	2018	2017
Valor en libros a 31 de diciembre 2017/2016	**9.239**	**9.092**
Remedición de provisión de deterioro	7.514	-
Valor en libros a 1 de enero	**16.753**	**9.092**
Pérdida por deterioro reconocida durante el período	15.778	13.477
Utilizaciones durante el período	(13.590)	(13.318)
Reversión de pérdida por deterioro durante el período	(366)	(11)
Diferencia en cambio	299	(1)
Otros cambios	(80)	-
Valor en libros a 31 de diciembre	**18.794**	**9.239**

Tabla 23

El valor en libros de las cuentas por cobrar a clientes está denominado en las siguientes monedas:

	2018	2017
Pesos colombianos	429.424	414.274
Dólares de los Estados Unidos de América	205.255	214.023
Otras monedas	350.426	287.805
Total	**985.105**	**916.102**

Tabla 24

NOTA 10.
Inventarios

El saldo de inventarios al 31 de diciembre comprendía:

	2018	2017
Materias primas	309.495	283.142
Productos en proceso	64.576	65.170
Productos terminados	398.119	374.351
Material de empaque	108.516	100.794
Materiales y repuestos consumibles	89.767	84.850
Inventarios en tránsito	141.686	77.161
Ajustes al valor neto realizable	(2.281)	(2.652)
Total	**1.109.878**	**982.816**

Tabla 25

El costo de los inventarios, reconocido como costo de la mercancía vendida durante el período con respecto a las operaciones continuas en el estado de resultados consolidados, corresponde a $4.727.162 (2017-$4.445.093).

Se realizaron castigos de inventarios reconocidos en el gasto por $63.952 durante el período 2018 (2017-$61.825); 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, la rotación y el manejo de alimentos.

El deterioro de los inventarios es determinado en función a un análisis efectuado sobre las condiciones y la rotación de las existencias, la estimación se registra con cargo a los resultados del ejercicio en 2018 por $75 (2017- $22).

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, los inventarios no tienen restricciones o gravámenes que limiten su negociabilidad o realización y 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

A continuación, se detallan los activos biológicos:

	2018	2017
Activos biológicos - Reses	50.033	45.131
Activos biológicos - Cerdos	41.226	32.592
Plantaciones forestales	3.310	3.795
Total	**94.569**	**81.518**

Tabla 26

A continuación, se presentan las cantidades y la ubicación principal de los activos biológicos:

	2018	2017	Ubicación
Activos biológicos - Reses [1]	32.166 uds.	30.282 uds.	Antioquia, Córdoba, Cesar, Santander, Sucre y Caldas - Colombia
Activos biológicos - Cerdos [1]	97.325 uds.	86.408 uds.	Antioquia y Caldas - Colombia
	10.288 uds.	11.826 uds.	Provincia de Oeste - Panamá
Plantaciones forestales			
Cultivos de champiñones[2]	41.080 m^2	40.290 m^2	Yarumal - Colombia

Tabla 27

(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 NIIF 13. A 31 de diciembre de 2018, el precio por kilo promedio de los cerdos en pie, utilizados en la valoración, fue de $5.248 (2017-$5.700); para las reses se utilizó un precio promedio por kilo de $4.098 (2017-$3.879).
Los cerdos que se producen en Panamá ascendían a $4.399 en diciembre de 2018 (2017-$4.973), y se miden desde su reconocimiento inicial bajo el modelo del costo, teniendo en cuenta que no se cuenta con un mercado activo en dicho país.

(2) Los cultivos de champiñones son utilizados por Setas Colombianas S. A. en su proceso productivo, ubicados en Yarumal, Colombia. Se mide bajo el modelo del costo, teniendo en cuenta que no existe un mercado activo para estos cultivos y que el ciclo productivo es de corto plazo, cercano a los 90 días.

La ganancia del período por los cambios en el valor razonable menos los costos de venta de los activos biológicos a diciembre de 2018 fueron de $3.882 (2017-$4.743), y se incluye en el estado de resultados como ingresos operacionales.

Al final del período sobre el que se informa y el período comparativo, no existen restricciones sobre la titularidad de los activos biológicos del Grupo, ni compromisos contractuales significativos para su desarrollo o adquisición, y no se han pignorado como garantía para el cumplimiento de deudas.

NOTA 12.
Otros activos

Los otros activos estaban compuestos por:

	2018	2017
Impuestos corrientes (Nota 19.2)	192.759	184.192
Gastos pagados por anticipado [1]	32.713	29.436
Instrumentos financieros derivados (Nota 20.6)	16.254	7.847
Total otros activos corrientes	**241.726**	**221.475**
Impuestos no corrientes (Nota 19.2)	11.768	47.343
Gastos pagados por anticipado [1]	6.664	6.638
Otros instrumentos financieros medidos a valor razonable [2]	54.039	46.371
Total otros activos no corrientes	**72.471**	**100.352**
Total otros activos	**314.197**	**321.827**

Tabla 28

(1) Los gastos pagados por anticipado corresponden principalmente a seguros por $13.039 (2017-$15.621), arrendamientos por $922 (2017-$1.158) y contratistas $452 (2017-$333).

(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.

NOTA 13.
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos

Las inversiones en asociadas y negocios conjuntos se presentan a continuación:

			Valor libros		2018		2017	
	País	% participación	2018	2017	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral
Asociadas								
Bimbo de Colombia S. A.	Colombia	40%	139.918	139.867	509	(458)	6.745	495
Dan Kaffe SDN. BHD .	Malasia	44%	30.068	26.987	1.339	1.742	174	4.080
Estrella Andina S. A. S.	Colombia	30%	10.688	9.574	(1.886)	-	(943)	(8)
Negocios conjuntos								
Oriental Coffee Alliance SDN. BHD.	Malasia	50%	12.121	3.372	(362)	17	52	195
Otras inversiones			-	651	-	-	(34)	-
Total asociadas y negocios conjuntos			**192.795**	**180.451**	**(400)**	**1.301**	**5.994**	**4.762**

Tabla 29

Bimbo de Colombia S. A. es una sociedad anónima con domicilio en Tenjo, Colombia, dedicada principalmente a la elaboración de productos de panadería.

Dan Kaffe SDN. BHD. es una sociedad con domicilio en Johor Bahru, Malasia, 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 domiciliada en Bogotá, Colombia, dedicada a la comercialización de comidas preparadas en tiendas de café.

Oriental Coffee Alliance SDN. BHD. es una sociedad con domicilio en Kuala Lumpur, Malasia, dedicada a la venta de productos de Dan Kaffe Malaysia (DKM), así como la de algunos productos de Colcafé y del Grupo en el continente asiático. Esta asociación con Mitsubishi Corporation le permite a Grupo Nutresa avanzar en los objetivos inicialmente trazados con la adquisición de DKM, de ampliar su papel en la industria global del café, diversificar la producción y el origen de sus cafés solubles, e incursionar en el mercado de rápido crecimiento de café en Asia.

A continuación, se presenta el movimiento del valor en libros las inversiones en asociadas y negocios conjuntos:

	2018	2017
Saldo inicial al 1 de enero	**180.451**	**164.510**
Reclasificación de inversiones [1]	(651)	-
Incrementos de aportes [2] [3]	12.094	5.185
Participación en el resultado del período	(400)	5.994
Participación en el otro resultado integral	1.301	4.762
Saldo al 31 de diciembre	**192.795**	**180.451**

Tabla 30

(1) En marzo de 2018, se realizó un cambio en la clasificación del rubro de otras inversiones a operación conjunta.

(2) En septiembre de 2018, se realizó una capitalización en Estrella Andina S. A. S., en la cual Grupo Nutresa invirtió $3.000, sin generar cambios en el porcentaje de participación. Igualmente, en mayo de 2017, se realizó una ampliación del capital, en la cual la Compañía invirtió $4.500, sin generar cambios en el porcentaje de participación. Además, se realizaron otras inversiones por $685.

(3) En octubre de 2018, se efectuó una ampliación del capital de Oriental Coffee Alliance SDN. BHD., donde Grupo Nutresa invirtió $9.094, sin generar cambios en el porcentaje de participación, los cuales fueron cancelados en su totalidad.

En enero de 2017 se realizó un pago por $16.217 correspondiente al saldo por pagar de la capitalización realizada en 2016 a Bimbo de Colombia S. A.

Durante el período cubierto por estos estados financieros, no se recibieron dividendos por estas inversiones.

A continuación, se presenta la información financiera resumida sobre las entidades asociadas y los negocios conjuntos utilizada en la aplicación del Método de Participación Patrimonial:

	2018					2017				
	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral del período	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral del período
Asociadas										
Bimbo de Colombia S. A.	643.271	293.475	349.796	2.725	459	635.443	285.776	349.667	16.278	395
Dan Kaffe SDN. BHD.	87.321	18.078	69.243	2.154	5.682	82.498	20.233	62.265	378	1.859
Estrella Andina S. A. S.	43.913	8.115	35.798	(5.588)	-	35.391	3.307	32.084	(2.802)	-
Negocios conjuntos										
Oriental Coffee Alliance SDN. BHD.	22.543	300	22.243	(407)	-	3.797	386	3.411	107	42

Tabla 31

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 14.
Otros activos financieros no corrientes

Grupo Nutresa clasifica como instrumentos de patrimonio 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 se presenta a continuación:

Valor en libros	Número de acciones ordinarias poseídas	% de participación en el total de acciones ordinarias	2018	2017
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	61.386.550	13,09% (2017-12,66%)	1.971.736	2.393.328
Grupo Argos S. A.	79.804.628	12,36%	1.348.698	1.666.321
Otras sociedades (*)			2.260	74.314
Total			**3.322.694**	**4.133.963**

Tabla 32

	2018		2017	
	Ingreso por dividendos	Pérdida por medición a valor razonable	Ingreso por dividendos	Utilidad por medición a valor razonable
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	31.026	(485.543)	28.981	124.714
Grupo Argos S. A.	26.176	(317.622)	24.740	127.688
Otras sociedades	1.649	(68.151)	665	-
	58.851	**(871.316)**	**54.386**	**252.402**

Tabla 33

El valor del dividendo por acción decretado para 2018 por parte de Grupo de Inversiones Suramericana S. A. fue de $518 anuales por acción, pagaderos en forma trimestral por valor de $129,50. Por su parte, Grupo Argos S. A. decretó en abril de 2018, dividendos por $328 anuales por acción, pagaderos trimestralmente por valor de $82.

Para 2017 el valor anual por acción fue de $310 ($77,5 trimestrales) para Grupo Argos S. A. y de $488 (recibidos en 805.638 acciones preferenciales) para Grupo de Inversiones Suramericana S. A.

El ingreso por dividendos reconocidos para el primer semestre de 2018 para las inversiones de portafolio, corresponde principalmente al total del dividendo anual decretado por los emisores; además, en octubre de 2018 se recibieron dividendos adicionales por parte de Grupo de Inversiones Suramericana S. A. por $263 equivalentes a la inversión realizada en instrumentos financieros de patrimonio por $63.950.

Los dividendos recibidos generaron un efecto en el flujo de efectivo de $50.538 (2017- $61.928).

A 31 de diciembre de 2018 se encuentran por cobrar por concepto de dividendos de instrumentos financieros $14.498 (2017-$6.185).

A 31 de diciembre de 2018, existían prendas sobre 22.103.000 (2017-30.775.000) de acciones de Grupo de Inversiones Suramericana S. A. a favor de entidades financieras en Colombia como garantía de obligaciones contraídas por Grupo Nutresa y sus subsidiarias.

(*) Las inversiones en instrumentos financieros que posee Grupo Nutresa en Venezuela se actualizaron a la tasa oficial del Banco Central de Venezuela Bs. S. 49.731 (2017-Bs$3.345), generando una disminución en la inversión de estos activos financieros por $66.007 los cuales fueron reconocidos en el otro resultado integral al 31 de marzo de 2018. Adicionalmente por la volatilidad y la incertidumbre vinculada a la evolución del Bolívar, se provisionó el valor restante de la inversión por $720.

NOTA 15.
Propiedades, planta y equipo, neto

A continuación se presenta el movimiento de propiedades, planta y equipo durante el período:

	Terrenos	Edificios	Maquinaria y equipo de producción	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de oficina	Mejoras en propiedad ajena	Activos en curso	Plantaciones en desarrollo (*)	Total
Costo	**790.239**	**911.066**	**2.442.413**	**23.645**	**39.833**	**61.512**	**142.000**	**138.515**	**9.129**	**4.558.352**
Depreciaciones o deterioro	**(310)**	**(175.877)**	**(860.467)**	**(15.620)**	**(24.804)**	**(36.081)**	**(49.522)**	**-**	**-**	**(1.162.681)**
Saldo al 1 de enero de 2018	**789.929**	**735.189**	**1.581.946**	**8.025**	**15.029**	**25.431**	**92.478**	**138.515**	**9.129**	**3.395.671**
Adquisiciones	-	17	16.563	1.640	5.266	1.743	20.715	186.022	-	231.966
Retiros	(5.134)	(2.203)	(7.456)	(173)	(13)	(29)	-	361	-	(14.647)
Depreciación	-	(34.086)	(194.102)	(2.892)	(5.215)	(5.875)	(22.750)	-	-	(264.920)
Deterioro	-	-	(474)	-	-	-	-	-	-	(474)
Traslados	(2.543)	11.152	172.042	2.275	700	(189)	2.282	(190.991)	-	(5.272)
Adquisición de subsidiarias	-	-	255	-	52	21	-	-	-	328
Efecto de las diferencias por conversión	3.895	7.804	17.784	207	(50)	51	306	901	-	30.898
Capitalizaciones y consumos	-	-	-	-	-	-	-	-	2.814	2.814
Costo	**786.484**	**929.129**	**2.630.897**	**26.697**	**43.347**	**61.115**	**145.627**	**134.808**	**11.943**	**4.770.047**
Depreciaciones o deterioro	**(337)**	**(211.256)**	**(1.044.339)**	**(17.615)**	**(27.578)**	**(39.962)**	**(52.596)**	**-**	**-**	**(1.393.683)**
Saldo al 31 de diciembre de 2018	**786.147**	**717.873**	**1.586.558**	**9.082**	**15.769**	**21.153**	**93.031**	**134.808**	**11.943**	**3.376.364**
Costo	**781.644**	**891.388**	**2.260.229**	**23.464**	**33.963**	**51.888**	**116.709**	**143.713**	**7.433**	**4.310.431**
Depreciaciones o deterioro	**(311)**	**(140.005)**	**(680.856)**	**(14.040)**	**(18.765)**	**(30.941)**	**(34.567)**	**-**	**-**	**(919.485)**
Saldo al 1 de enero de 2017	**781.333**	**751.383**	**1.579.373**	**9.424**	**15.198**	**20.947**	**82.142**	**143.713**	**7.433**	**3.390.946**
Adquisiciones	1.551	4.626	14.107	4.013	4.008	2.150	29.696	183.873	-	244.024
Retiros	-	-	(3.375)	(4.149)	39	(155)	(13)	4	-	(7.649)
Depreciación	-	(33.902)	(181.536)	(2.882)	(5.464)	(6.344)	(21.404)	-	-	(251.532)
Deterioro	-	-	(158)	-	(2)	-	-	-	-	(160)
Traslados	(251)	5.609	161.980	1.509	759	8.185	2.024	(190.629)	-	(10.814)
Efecto de las diferencias por conversión	7.296	7.473	11.555	110	491	648	33	1.554	-	29.160
Capitalizaciones y consumos	-	-	-	-	-	-	-	-	1.696	1.696
Costo	**790.239**	**911.066**	**2.442.413**	**23.645**	**39.833**	**61.512**	**142.000**	**138.515**	**9.129**	**4.558.352**
Depreciaciones o deterioro	**(310)**	**(175.877)**	**(860.467)**	**(15.620)**	**(24.804)**	**(36.081)**	**(49.522)**	**-**	**-**	**(1.162.681)**
Saldo al 31 de diciembre de 2017	**789.929**	**735.189**	**1.581.946**	**8.025**	**15.029**	**25.431**	**92.478**	**138.515**	**9.129**	**3.395.671**

Tabla 34

(*) Las plantaciones de cacao propias son experimentales y tienen como finalidad fomentar el desarrollo del cultivo de cacao a través de sistemas agroforestales (Cacao-Maderables) con los agricultores del país.

Actualmente se tiene un área sembrada de aproximadamente 170 hectáreas, de un proyecto que alcanzará, en 2022, alrededor de 200 hectáreas cultivadas. La planta logra su máxima producción a los 7 años aproximadamente, con dos cosechas al año y una vida útil esperada de 25 años. La Administración del Grupo estableció que el proyecto no ha alcanzado su nivel óptimo de operación y puesta a punto, con lo cual, en diciembre de 2017, la Compañía aplicó la enmienda a NIC 41 Agricultura y NIC 16 Propiedad, planta y equipo, que da a las plantas productoras el tratamiento de propiedad, planta y equipo; como parte de este cambio en políticas contables, se trasladó a propiedad, planta y equipo el valor correspondiente al costo histórico de las plantaciones en el momento de la reclasificación.

A diciembre 31 de 2018 se encontraban en garantía propiedades planta y equipo por $150.413 (2017-$178.910), para cubrir obligaciones financieras o cupos de crédito.

Las principales adquisiciones durante 2018 corresponden a la compra de máquinas dispensadoras; aperturas de tiendas para el negocio de Alimentos al Consumidor; adecuaciones de las plantas de tratamiento de aguas residuales en los negocios Galletas, Café y Helados, y reposición de activos en todos los negocios. En 2017, corresponden a la apertura de tiendas para el negocio de Alimentos al Consumidor cuyos desembolsos se encuentran asociados con las mejoras locativas realizadas en los puntos de venta; la compra de máquinas dispensadoras; la apertura de nuevas líneas de producción de pastas; y reposición de activos en todos los negocios.

Grupo Nutresa, al final de cada ejercicio, evalúa las vidas útiles de sus propiedades, planta y equipo. Durante el ejercicio se ha determinado que no existen cambios significativos en la estimación de las vidas útiles.

NOTA 16.
Propiedades de inversión

A continuación, se detalla el movimiento de las propiedades de inversión durante 2018 y 2017:

	Terreno	Edificios	Total
Costo	**68.983**	**4.041**	**73.024**
Depreciaciones o deterioro	**-**	**(718)**	**(718)**
Saldo al 31 de diciembre de 2017	**68.983**	**3.323**	**72.306**
Depreciación	-	(320)	(320)
Traslados	3.300	1.776	5.076
Costo	**72.283**	**6.591**	**78.874**
Depreciaciones o deterioro	**-**	**(1.812)**	**(1.812)**
Saldo al 31 de diciembre de 2018	**72.283**	**4.779**	**77.062**
Costo	**68.336**	**4.040**	**72.376**
Depreciaciones o deterioro	**-**	**(534)**	**(534)**
Saldo al 31 de diciembre de 2016	**68.336**	**3.506**	**71.842**
Depreciación		(184)	(184)
Traslados	647		647
Efecto de las diferencias por conversión		1	1
Costo	**68.983**	**4.041**	**73.024**
Depreciaciones o deterioro	**-**	**(718)**	**(718)**
Saldo al 31 de diciembre de 2017	**68.983**	**3.323**	**72.306**

Tabla 35

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017 no existían compromisos materiales para la adquisición o la construcción de propiedades de inversión.

Los ingresos incluidos en el resultado del período derivados de rentas provenientes de las propiedades de inversión ascendieron a $2.576 (2017-$1.162).El valor razonable de las propiedades de inversión más significativas, ascendió a $87.520 (Nota 35).

NOTA 17.
Plusvalía

El movimiento del valor en libros de las plusvalías asignadas a cada uno de los segmentos del Grupo fue el siguiente:

Segmento reportable	UGE	Saldo al 31 de diciembre de 2017	Adiciones	Diferencias por conversión	Saldo al 31 de diciembre de 2018
Alimentos al Consumidor	Alimentos al Consumidor	534.811	-	-	534.811
	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	182.302	-	3.768	186.070
Galletas	Abimar Foods Inc.	96.546	-	-	96.546
	Galletas Pozuelo	33.272	-	642	33.914
	Productos Naturela S. A. S. (*)	-	1.248	-	1.248
TMLUC	Grupo TMLUC	1.044.052	-	(37.976)	1.006.076
Total		**2.118.226**	**1.248**	**(33.566)**	**2.085.908**

Segmento reportable	UGE	Saldo al 31 de diciembre de 2016	Adiciones	Diferencias por conversión	Saldo al 31 de diciembre de 2017
Alimentos al Consumidor	Alimentos al Consumidor	534.811	-	-	534.811
	Pops	170.494	-	-	170.494
	Helados Bon	51.530	-	-	51.530
Café	Industrias Aliadas S. A. S.	4.313	-	-	4.313
Cárnico	Setas Colombianas S. A.	906	-	-	906
Chocolates	Nutresa de México	180.071	-	2.231	182.302
Galletas	Abimar Foods Inc.	96.546	-	-	96.546
	Galletas Pozuelo	34.099	-	(827)	33.272
TMLUC	Grupo TMLUC	961.684	-	82.368	1.044.052
Total		**2.034.454**	**-**	**83.772**	**2.118.226**

Tabla 36

(*) En 2018, la adición corresponde a la adquisición de 60% de acciones de Productos Naturela S. A. S. (Ver nota 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 de las plusvalías. Para cada UGE o grupo de UGE's objeto de evaluación, el valor recuperable es mayor que su valor en libros.

El importe recuperable para las UGE asociadas a todos los segmentos se estimó con base al valor razonable menos los costos de disposición (VRMCD), aplicando la metodología de flujos de caja descontados menos los costos de disposición. Para aplicar esta metodología se utiliza como tasa de descuento el costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés), que pondera el costo de los accionistas con el costo de la deuda. La estimación de las variables tanto para el costo de capital como para la deuda se basa en información de mercado disponible a la fecha de valuación. Todos los flujos han sido descontados según la tasa específica para la región relevante e incorporando las variables determinantes de cada UGE en la estimación del WACC. La tasa de descuento promedio utilizada se encuentra en un rango establecido entre 7,8% y 11% (2017-entre 7,3% y 11,1%).

Los flujos de caja han sido proyectados para un período de 10 años –5 años de planes explícitos y 5 años adicionales– en los 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, dando más consistencia a la evolución normal de los negocios y sus proyecciones; estos flujos han sido establecidos mediante la experiencia del Grupo, utilizando las mejores estimaciones por parte de la Administración y ajustándolas con base en los resultados históricos. Dichas proyecciones incluyen aquellos proyectos que se encuentran autorizados.

Los ingresos operacionales incluidos en los flujos futuros corresponden a los ingresos de los negocios que conforman la UGE o grupos de UGE's, y el comportamiento proyectado considera la evolución esperada del mercado y las estrategias de crecimiento aprobadas por la Administración del Grupo para los años en el período de proyección, determinante al momento de precisar la evolución del margen bruto, el cual incluye un estudio de los factores del costo a partir de las eficiencias proyectadas.

Grupo Nutresa utiliza una tasa de crecimiento específica que es inferior a la tasa de crecimiento promedio a largo plazo para la industria y se encuentra en un rango entre 0% y 1,5%, dependiendo del desarrollo económico del país en que se encuentra localizada la UGE, e indexada a la inflación correspondiente.

Grupo Nutresa considera que no hay situaciones previsibles que puedan afectar los supuestos claves utilizados en la evaluación del deterioro de tal manera que el valor en libros de una UGE exceda su valor recuperable.

NOTA 18.
Otros activos intangibles

	Marcas	Software y licencias	Concesiones y franquicias (*)	Otros	Total
Costo	**1.170.638**	**40.847**	**54.951**	**13.931**	**1.280.367**
Amortización y deterioro	**(62.294)**	**(25.969)**	**(9.997)**	**(757)**	**(99.017)**
Saldo al 1 de enero de 2018	**1.108.344**	**14.878**	**44.954**	**13.174**	**1.181.350**
Adquisiciones	-	3.284	107	10.489	13.880
Amortización	(3.851)	(4.360)	(9.610)	(1.305)	(19.126)
Traslados	-	708	(7)	(693)	8
Efecto de las diferencias por conversión	(8.688)	(94)	139	67	(8.576)
Costo	**1.162.138**	**43.469**	**53.641**	**23.811**	**1.283.059**
Amortización y deterioro	**(66.333)**	**(29.053)**	**(18.058)**	**(2.079)**	**(115.523)**
Saldo al 31 de diciembre de 2018	**1.095.805**	**14.416**	**35.583**	**21.732**	**1.167.536**

Costo	**1.145.839**	**35.660**	**54.877**	**7.131**	**1.243.507**
Amortización y deterioro	**(58.147)**	**(20.631)**	**(755)**	**(303)**	**(79.836)**
Saldo al 1 de enero de 2017	**1.087.692**	**15.029**	**54.122**	**6.828**	**1.163.671**
Adquisiciones	-	3.448	422	5.399	9.269
Amortización	(3.974)	(3.972)	(9.561)	(456)	(17.963)
Traslados	227	150	(20)	1.359	1.716
Efecto de las diferencias por conversión	24.399	223	(9)	44	24.657
Costo	**1.170.638**	**40.847**	**54.951**	**13.931**	**1.280.367**
Amortización y deterioro	**(62.294)**	**(25.969)**	**(9.997)**	**(757)**	**(99.017)**
Saldo al 31 de diciembre de 2017	**1.108.344**	**14.878**	**44.954**	**13.174**	**1.181.350**

Tabla 37

(*) El aumento presentado en las amortizaciones para las concesiones y franquicias, corresponde a la evaluación al cierre de cada ejercicio de las vidas útiles remanentes.

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 2018:

2018

Segmento reportable	Marcas vida útil definida	Marcas vida útil indefinida	Total
Alimentos al consumidor	-	267.177	267.177
Cárnico	982	-	982
Chocolates	-	18.190	18.190
Galletas	-	182.296	182.296
Helados	280.875	-	280.875
TMLUC	-	346.285	346.285
Total	**281.857**	**813.948**	**1.095.805**

2017

Segmento reportable	Marcas vida útil definida	Marcas vida útil indefinida	Total
Alimentos al consumidor	-	267.865	267.865
Cárnico	901	-	901
Chocolates	-	17.341	17.341
Galletas	-	178.846	178.846
Helados	284.035	-	284.035
TMLUC	-	359.356	359.356
Total	**284.936**	**823.408**	**1.108.344**

Tabla 38

Las marcas con vida útil definida tienen una vida útil remanente de 90 años.

Marcas por valor neto en libros de $813.948 (2017-$823.408) se consideran de vida útil indefinida debido a que no se identifica una base consistente en referencia a los flujos que se espera puedan generar cada una de las marcas; estos activos no se amortizan y son objeto de evaluación de deterioro anualmente.

Deterioro del valor de las marcas con vida útil indefinida

Las marcas que cuentan con vida útil indefinida son sometidas anualmente a un análisis de deterioro utilizando la proyección de los flujos de caja futuros para la determinación de su valor razonable; en esta evaluación, se tienen en cuenta variables como la tasa de descuento, la tasa de crecimiento a largo plazo, entre otras variables, similares a las utilizadas en la evaluación del deterioro de las plusvalías (ver nota 17). Durante 2018 y 2017 no se reconocieron pérdidas por deterioro de marcas.

Con relación a los activos intangibles con vida útil definida, en Grupo Nutresa se considera que no hay situaciones que puedan afectar las proyecciones de los resultados esperados en los años remanentes de vida útil y, al 31 de diciembre de 2018 y 2017, no se tienen indicios de deterioro de activos intangibles con vida útil definida.

NOTA 19.
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar

19.1 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 %	2017	2018	2019	2020
Colombia (*)	40,0	37,0	33,0	32,0
Chile	25,5	27,0	27,0	27,0
Costa Rica	30,0	30,0	30,0	30,0
Ecuador	22,0	25,0	25,0	25,0
El Salvador	30,0	30,0	30,0	30,0
Estados Unidos	34,0	21,0	21,0	21,0
Guatemala	25,0	25,0	25,0	25,0
México	30,0	30,0	30,0	30,0
Nicaragua	30,0	30,0	30,0	30,0
Panamá	25,0	25,0	25,0	25,0
Perú	29,5	29,5	29,5	29,5
República Dominicana	27,0	27,0	27,0	27,0

Tabla 39

(*) Las compañías de Grupo Nutresa que tienen suscritos contratos de estabilidad jurídica, a partir de enero de 2017 generan tributo a la tarifa estabilizada de 33% y no de 37% (renta 33% más sobretasa renta 4%) como lo estableció la Ley 1819 de 2016.

a. Colombia:

Hasta el año gravable 2018, las rentas fiscales se gravaban a la tarifa de 33% a título de impuesto de renta, más una sobretasa de 4%.

La Ley de Financiamiento 1943 del 28 de diciembre de 2018, fuera de eliminar la sobretasa de renta a partir del 1 de enero de 2019 modificó la tarifa del impuesto de renta.

Adicionalmente la ley 1943 de 2018, reduce gradualmente el porcentaje de Renta Presuntiva hasta desaparecerlo de la siguiente manera:

	Antes de la reforma	Con la reforma	Variación nominal
2019	Renta: 33% Renta presuntiva: 3,5% del patrimonio líquido	Renta: 33% Renta presuntiva: 1,5% del patrimonio líquido	Renta: 0% Renta presuntiva: reducción de 2%
2020	Renta: 33% Renta presuntiva: 3,5% del patrimonio líquido	Renta: 32% Renta presuntiva: 1,5% del patrimonio líquido	Renta: reducción 1% Renta presuntiva: reducción de 2%
2021	Renta: 33% Renta presuntiva: 3,5% del patrimonio líquido	Renta: 31% Renta presuntiva: 0% del patrimonio líquido	Renta: reducción 2% Renta presuntiva: reducción de 3.5%
2022 en adelante	Renta: 33% Renta presuntiva: 3,5% del patrimonio líquido	Renta: 30% Renta presuntiva: 0% del patrimonio líquido	Renta: reducción 3% Renta presuntiva: reducción de 3.5%

Tabla 40

Las restricciones en deducciones corresponden principalmente a la no deducibilidad de la diferencia en cambio no realizada, limitación en la deducción por atenciones a los empleados, la exigencia del pago y el devengo del impuesto de industria y comercio para su deducción, los topes en las tasas de depreciación anual y establecimiento de términos de tiempo para el reconocimiento del plan de fidelización de clientes. Por otra parte, las donaciones realizadas a las entidades pertenecientes al régimen tributario especial no serán deducibles, pero permitirán el descuento en el impuesto equivalente al 25% del valor donado.

Los descuentos tributarios aplicados en la declaración de renta, no podrán exceder del 25% del impuesto sobre la renta a cargo del contribuyente en el respectivo año gravable, con la posibilidad de aplicarse el exceso en el período gravable siguiente a aquel en que se efectuó la donación, si el descuento se trata de donaciones a empresas pertenecientes al régimen tributario especial.

La firmeza de las declaraciones tributarias pasó de 2 a 3 años. Sin embargo, para las empresas sometidas al régimen de precios de transferencia, la firmeza será de 6 años y las declaraciones que originen o compensen pérdidas fiscales quedarán en firme en 12 años.

Las pérdidas fiscales, que no tenían vencimiento para su compensación con las rentas líquidas en las declaraciones tributarias de períodos futuros, quedaron a partir de la vigencia de la Ley 1819 de 2016 con un límite para su compensación de 12 años.

Mediante el artículo 137 de la Ley 1819 de 2016, en Colombia se estableció la obligación de llevar un sistema de control o conciliación de diferencias que surjan entre los nuevos marcos técnicos normativos contables y el Estatuto Tributario colombiano. Para esto, se expidió el Decreto 1998 del 30 de noviembre de 2017 y la Resolución 73 de diciembre 29 de 2017 que reglamentan la conciliación fiscal referida en la Ley 1819 de 2016, la cual se implementó en 2018 para informar el año gravable 2017 como parte integral de la declaración de renta del mismo año gravable.

Adicionalmente, en consideración al artículo 108 de la Ley 1819 de 2016 y a la acción 13 del proyecto BEPS OCDE/G20, se expide la Resolución 71 de diciembre 29 de 2017 que establece el procedimiento para la presentación del Informe País por País que hace parte del enfoque estandarizado en tres niveles de la documentación sobre precios de transferencia y que contendrá información relativa a la asignación global de ingresos e impuestos pagados por el grupo multinacional y los indicadores relativos a la actividad económica a nivel global, correspondiente al año gravable 2016, cuyo plazo de presentación fue febrero de 2018.

b. Chile

En Chile, la ley implementó sistemas separados para las "rentas de capital" y las "rentas de trabajo". Las primeras se gravan con el Impuesto de Primera Categoría, que afecta principalmente a empresas. Este impuesto tiene una tasa fija de 24%, 25,5% y 27% para los años 2016, 2017 y, 2018 y siguientes, respectivamente, sobre la base imponible, la cual se calcula efectuándose agregados o disminuciones ordenados por la ley. El impuesto que se pague de esta manera es imputable contra el Global Complementario, el cual grava la totalidad de los ingresos de las personas naturales residentes en el país; o el Adicional, que grava las rentas de fuente chilena, de personas naturales y jurídicas que residen fuera del país, según sea el caso.

c. Costa Rica

El impuesto sobre la renta se calcula con base real sobre la utilidad del ejercicio, con adelantos durante el año estimados. La provisión para impuestos sobre la renta llevada a resultados incluye, además del impuesto gravable sobre la renta del ejercicio, el efecto impositivo aplicable a las diferencias temporales entre las partidas contables y fiscales utilizadas para el cálculo del impuesto de renta. El valor del impuesto sobre tales diferencias se registra en una cuenta de impuesto de renta diferido. La tasa de impuesto a la renta es del 30%.

d. Ecuador

De acuerdo con la Ley de Régimen Tributario, las sociedades constituidas en 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 una tarifa impositiva de 25%.

e. Estados Unidos

La reforma tributaria de Estados Unidos, que entró en vigencia a partir del 1 de enero de 2018, estableció una nueva tasa corporativa de 21% en reemplazo de 34% que se estaba aplicando; además del impuesto especial sobre utilidades mantenidas en el exterior de 15% si se mantienen en efectivo y de 8% si se encuentran invertidas en activos. Igualmente, se crean medidas de planeación fiscal internacional que buscan combatir la erosión de la base fiscal y se establece la exención para los dividendos de subsidiarias extranjeras. Al cierre de 2017, la compañía reconoció el impuesto diferido a la tasa corporativa de 21%, por ser la tasa aplicable en el año gravable 2018 y siguientes.

Normas fiscales aplicables a partir del año 2019

La Ley 1943 de 2018, reduce a partir de 2019 la tarifa del impuesto sobre la renta; por lo cual, las compañías de Grupo Nutresa, con contratos suscritos de estabilidad jurídica, para el caso puntual de la tarifa de impuesto a la renta, por principio de favorabilidad se acogerán a lo dispuesto en la ley, apartándose de lo estipulado en el contrato.

La Ley de Financiamiento introdujo nuevos parámetros en cuanto a las deducciones y descuentos tributarios, dentro de las cuales resaltan la deducción de 100% de los impuestos, tasas y contribuciones que se hayan pagado dentro del período, diferentes al impuesto sobre la renta y el descuento de 50% del impuesto de industria y comercio, avisos y tableros, pagado durante el año. Este último beneficia mucho las compañías de Grupo Nutresa debido a su presencia en gran parte del territorio nacional. También se establece que el IVA pagado en la adquisición, la construcción, la formación y la importación de activos fijos reales productivos puede ser incluido como descuento en el impuesto sobre la renta en el año que se realice su pago o en cualquiera de los períodos gravables siguientes. En el caso de los activos fijos reales productivos formados o construidos, el impuesto sobre las ventas podrá descontarse en el año gravable en estos se activen y comiencen a depreciarse o amortizarse, o en cualquiera de los períodos gravables siguientes.

La tarifa general de retención de pagos al exterior se incrementa de 15% a 20%.

La retención en la fuente por pagos por concepto de servicios administrativos o dirección tratados en el artículo 124 del Estatuto Tributario, se incrementan de 15% a 33%.

La Ley 1943 de 2018 crea el régimen de Compañías Holding Colombianas (CHC), un régimen tributario especial para las sociedades nacionales que tengan como una de sus actividades principales la tenencia de valores, inversión o holding de acciones o participaciones en sociedades o entidades colombianas o del exterior.

Entre los beneficios que trae el régimen de CHC., están:

- Los dividendos distribuidos por entidades no residentes a las CHC estarán exentos del pago del impuesto sobre la renta,

al igual que las rentas derivadas de la venta o trasmisión de su participación en entidades no residentes.

- Cuando la compañía holding distribuya los dividendos, estos se considerarán gravados y no se podrán descontar los impuestos pagados en el exterior.

Para los períodos gravables de 2019 y 2020, los contribuyentes que en su liquidación privada del impuesto sobre la renta y complementarios, incrementen su impuesto neto de renta en por lo menos un porcentaje mínimo de 30%, en relación con el impuesto neto de renta del año inmediatamente anterior, quedará en firme su declaración dentro de los 6 meses siguientes a la fecha de su presentación. Si el incremento del impuesto neto de renta es por lo menos de 20%, con respecto al impuesto neto de renta del año inmediatamente anterior, la firmeza de las declaraciones será dentro de los 12 meses siguientes a su presentación.

Lo anterior siempre y cuando, dentro del tiempo establecido para cada uno de los casos, no se hubiere notificado emplazamiento para corregir o requerimiento especial o emplazamiento especial o liquidación provisional y que la declaración sea debidamente presentada y pagada en forma oportuna.

19.2 ACTIVOS Y PASIVOS POR IMPUESTOS

Los activos por impuestos se presentan en el estado de situación financiera dentro del rubro de "otros activos corrientes" y "otros activos no corrientes". El saldo incluía:

	2018	2017
Impuesto de renta y complementarios [1]	148.889	146.579
Impuesto sobre la renta para la equidad (CREE) [2]	-	9.452
Impuesto al patrimonio (intereses)	6.033	-
Impuesto a las ventas	35.389	25.360
Otros impuestos	2.448	2.801
Total activos por impuesto corriente	**192.759**	**184.192**
Reclamaciones en proceso [3]	11.768	47.343
Total activos por impuesto no corriente	**11.768**	**47.343**
Total activos por impuestos	**204.527**	**231.535**

Tabla 41

(1) Los activos por impuesto de renta y complementarios incluían autorretenciones por $9.894 (2017-$10.487), saldos a favor por $104.332 (2017-$93.599), anticipos de impuestos por $26.404 (2017-$37.201), descuentos tributarios por $1.252 (2017-$1.602), y retenciones por $7.007 (2017-$3.690).

(2) Corresponde a saldos a favor por concepto de impuesto sobre la renta para la equidad hasta el año 2017.

(3) Grupo Nutresa tiene seis subsidiarias que firmaron en 2009 con el Gobierno colombiano contratos de estabilidad jurídica. Uno de los impuestos estabilizados fue el impuesto al patrimonio, que por disposición de la autoridad tributaria tuvo que ser declarado y pagado. Sin embargo, existe el derecho jurídico de solicitar su devolución por el pago de lo no debido por $49.486. Amparados en el artículo 594-2 del Estatuto Tributario, que indica que las obligaciones tributarias presentadas por los no obligados a declarar no producen efectos legales, en la Sentencia 05001-23-31-000-2012-00612-01 [21012] y 18636 del 30 de agosto de 2016, se adelantaron las reclamaciones del pago de lo no debido, quedando pendiente por resolverse $9.866 (2017-46.435), valor clasificado como activo no corriente pues se espera su resolución en un término superior a doce meses siguientes a la fecha de este informe. A marzo 31 de 2017, ante el rechazo de las 2 primeras cuotas del impuesto al patrimonio, se decidió acudir a la vía judicial ante lo Contencioso Administrativo para que se resuelva a favor el derecho reclamado. Para las cuotas del impuesto al patrimonio de la tercera a la octava, al haber obtenido la admisión de algunas solicitudes de devolución, se espera de igual forma obtener la admisión para todas las solicitudes correspondiente a dichas cuotas. Durante 2018, se han reconocido a favor de Grupo Nutresa reclamaciones por $36.569.

El saldo por pagar por impuestos corrientes comprendía:

	2018	2017
Impuesto de renta y complementarios	72.970	63.412
Impuesto a las ventas por pagar	103.845	95.321
Retenciones en la fuente por pagar	28.782	31.081
Otros impuestos	23.244	17.962
Total	**228.841**	**207.776**

Tabla 42

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 beneficios fiscales como el tratamiento de ingresos no gravados y deducciones especiales de acuerdo con la normativa vigente aplicable y al análisis de

probabilidad de favorabilidad de las opiniones de expertos. El Grupo reconoce pasivos para situaciones observadas en auditorías tributarias preliminares, sobre la base de estimados, si corresponden al 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.

19.3 GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA

El gasto por impuesto de renta fue el siguiente:

	2018	2017
Impuesto de renta	159.438	140.020
Sobretasa renta	4.985	4.936
Total	**164.423**	**144.956**
Impuesto diferido (*) (Nota 19.4)	24.901	(47.179)
Total gasto por impuesto	**189.324**	**97.777**

Tabla 43

(*) La variación obedece principalmente al efecto de recálculo por cambio de tarifa, la cual paso de 33% a 30%, cambio introducido por la Ley 1943 de 2018. A su vez, la composición del impuesto de renta diferido surge principalmente del reconocimiento de obligaciones laborales y propiedades, planta y equipo.

19.4 IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO

El detalle del saldo del impuesto de renta diferido activo y pasivo fue el siguiente:

	2018	2017
Impuesto diferido activo		
Goodwill tributario TMLUC	133.723	161.838
Beneficios a empleados	37.313	56.491
Cuentas por pagar	9.153	8.407
Pérdidas fiscales	134.380	130.085
Créditos fiscales	7.306	8.571
Deudores	23.155	14.375
Otros activos	34.723	35.305
Total impuesto diferido activo (1)	**379.753**	**415.072**
Impuesto diferido pasivo		
Propiedades, planta y equipo	331.247	356.742
Intangibles (2)	316.726	294.047
Inversiones	7.220	8.496
Inventarios	2.721	1.480
Otros pasivos	46.849	42.202
Total impuesto diferido pasivo	**704.763**	**702.967**
Impuesto diferido pasivo neto	**325.010**	**287.895**

Tabla 44

(1) El activo por impuesto diferido se reconoce y se soporta sobre la base de que el Grupo está generando rentas gravables positivas y se encuentra proyectado para generar a futuro las rentas suficientes para compensar créditos y pérdidas fiscales de períodos anteriores antes de su vencimiento, además de obtener beneficios fiscales futuros por el goodwill tributario en Chile, beneficios a empleados y demás rubros reconocidos en el activo por impuesto diferido. Las proyecciones de las rentas gravables y los datos reales anuales son revisadas para determinar el impacto y los ajustes sobre los valores del activo y su recuperabilidad en períodos futuros.

(2) El pasivo por impuesto diferido por intangibles corresponde principalmente a la diferencia en la amortización contable y fiscal de las marcas, y al impuesto diferido reconocido en el estado financiero consolidado, con relación a las plusvalías por combinaciones de negocios realizadas antes de 2013.

El movimiento del impuesto diferido durante el período fue el siguiente:

	2018	2017
Saldo inicial, pasivo neto	**287.895**	**348.706**
Gastos (ingresos) por impuestos diferidos reconocidos en el resultado del período	24.901	(47.179)
Impuesto diferido asociado con componentes de otro resultado integral, neto (Nota 27)	4.872	1.631
Efecto de la variación en las tasas de cambio de moneda extranjera	9.532	(15.916)
Otros efectos	(2.190)	653
Saldo final, pasivo neto	**325.010**	**287.895**

Tabla 45

El impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral está determinado por nuevas mediciones de planes de beneficios a empleados por $1.874 (2017-$4), la participación en asociadas y negocios conjuntos que se contabilizan mediante el método de participación por $1.434 (2017-$(1.550)), por los activos financieros medidos a valor razonable por $11 (2017-$(85)) y por coberturas de flujo de efectivo por $1.576 (2017-$0).

El impuesto a las ganancias relacionado con partidas cargadas directamente al patrimonio, corresponde a la adopción por primera vez de NIIF 9, Instrumentos Financieros, deterioro de cartera.

19.5 TASA EFECTIVA DE IMPUESTOS

La tasa de impuesto teórica es calculada utilizando el promedio ponderado de las tasas de impuestos establecidas en la norma tributaria de cada uno de los países donde operan las subsidiarias de Grupo Nutresa.

El reconocimiento de impuesto diferido con una tasa inferior a la tasa de impuesto de renta corriente, de acuerdo a tasa futura de renta establecida en las normas colombianas vigentes, impacta en la tasa efectiva por las diferencias temporarias en la determinación del tributo.

En 2018, la tasa efectiva de impuestos se encuentra por debajo de la tasa teórica, principalmente por:

1. Las diferencias permanentes como ingresos por dividendos de portafolio no gravados y la aplicación de normas estabilizadas en Colombia como la deducción especial en activos fijos reales productivos, cuyo impacto en la tasa efectiva es de 4,28% (2017-5,24%).
2. Cambio de la tarifa de renta aprobada en la Ley 1943 de 2018, la cual fue disminuida a partir del año 2022 en 3 puntos porcentuales. Esto implica necesariamente que las diferencias temporarias que se revierten en un futuro y que se encontraban reconocidas a 33%, quedaron ajustadas a la nueva tarifa 30%, teniendo un impacto de 5,05% en la tasa efectiva.

Las disminuciones de la tasa efectiva descritas anteriormente son contrarrestadas por la amortización acelerada de intangibles; el pago de impuesto de renta pagado por empresas de Colombia en el exterior, rubro que no se puede tomar como descuento tributario; gastos no deducibles como 50% del gravamen a los movimientos financieros, costos y gastos de ejercicios anteriores y el diferencial de tasa de las donaciones, las cuales anteriormente se consideraban una deducción que disminuía el impuesto a la renta a una tarifa de 33% más sobretasa y ahora es solo un descuento de 25%.

En 2018, no se encuentra el efecto del régimen de las entidades controladas del exterior (ECE), toda vez que, del análisis del Concepto General Unificado de la DIAN de abril de 2018, el cual aclara la interpretación y la aplicación de esta norma, se determinó que para 2018 no existe la obligación de tributar por este régimen.

En 2017, la tasa efectiva de impuestos se encuentra por debajo de la tasa teórica, principalmente por:

1. Las diferencias permanentes como ingresos por dividendos de portafolio no gravados y la aplicación de normas estabilizadas en Colombia como la deducción especial en activos fijos reales productivos, cuyo impacto en la tasa efectiva es de (5,24%).
2. Cambio de la tarifa de renta aprobada en la reforma tributaria de Estados Unidos en diciembre de 2017, la cual fue disminuida en 13 puntos porcentuales. Esto implica necesariamente que las diferencias temporarias que se revierten en un futuro y que se encontraban reconocidas a 34%, quedaron ajustadas a la nueva tarifa 21%, teniendo un impacto de 2,46% en la tasa efectiva.
3. Las disminuciones de la tasa efectiva descritas anteriormente son contrarrestadas con la aplicación del régimen ECE, lo que implica pagar impuestos por las rentas pasivas de las empresas controladas en el exterior, representando un aumento en la tasa efectiva de 1,73%.

A continuación, se presenta la conciliación de la tasa de impuestos aplicable y la tasa efectiva de impuestos:

	2018		2017	
	Valor	%	Valor	%
Ganancia contable antes de impuestos	**704.215**		**523.187**	
Gasto impuesto a la tasa impositiva aplicable	223.236	31.70%	163.758	31.30%
Dividendos de portafolio no gravados	(19.380)	-2,75%	(19.755)	-3,78%
Deducción especial por activos fijos reales productivos	(10.809)	-1,53%	(7.674)	-1,47%
Amortizaciones	24.537	3,48%	(7.690)	-1,47%
Impuesto corriente por rentas en entidades controladas del exterior	3.006	0,43%	9.044	1,73%
Cambio en tarifa de impuesto diferido (USA-Colombia)	(35.597)	-5,05%	(33.863)	-6,47%
Otros efectos impositivos	4.331	0,62%	(6.043)	-1,16%
Total gasto por impuestos	**189.324**	**26,88%**	**97.777**	**18,69%**

Tabla 46

19.6 EXCESOS DE RENTA PRESUNTIVA Y PÉRDIDAS FISCALES

A 31 de diciembre de 2018, las pérdidas fiscales del Grupo ascienden a $498.225 (2017-$480.467). 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 del Grupo pendientes por compensar, ascienden a $24.353 (2017-$26.160). De acuerdo con las disposiciones tributarias vigentes en Colombia, los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria pueden ser compensados con la renta líquida ordinaria, dentro de los cinco años siguientes, reajustados fiscalmente. Los excesos de renta presuntiva reconocidas en el activo por impuesto diferido, correspondiente a México, no tienen vencimiento.

Fecha de expiración	Pérdidas fiscales	Excesos de renta presuntiva
2020	-	2.840
2021	-	7.253
2022	-	5.709
2023	-	377
2029	-	4.070
Sin fecha de expiración	498.225	4.104
	498.225	**24.353**

Tabla 47

19.7 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 realizaba el 1 de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y podría 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 gravable 2018, dicho impuesto no procede. Al 31 de diciembre de 2017, se reconoció, con cargo a las reservas a disposición del máximo órgano social $8.712 con una tarifa marginal entre 0,05% y 0,40%.

19.8 INFORMACIÓN SOBRE PROCESOS LEGALES EN CURSO

- En agosto de 2016, compañías chilenas del negocio Tresmontes Lucchetti, subsidiarias de Grupo Nutresa, recibieron resolución del Servicio de Impuestos Internos (SII) de Chile, en la cual dicha entidad está objetando las declaraciones de impuestos a la renta presentadas sobre los resultados del ejercicio gravable 2014 de dichas empresas. El objeto de discusión en dicha resolución es el beneficio tributario que, según la ley, corresponde a las reorganizaciones empresariales realizadas, y que genera las devoluciones de impuestos solicitadas. Por lo anterior, la Administración de estas compañías en Chile presentó el 24 de agosto de 2016 la reclamación tributaria ante los Tribunales Tributarios y Aduaneros de Santiago de Chile, de acuerdo con lo dispuesto en la ley.
- Industria de Alimentos Zenú S. A. S. y Alimentos Cárnicos S. A. S., subsidiarias colombianas de Grupo Nutresa, se encuentran en proceso de discusión con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) por el desconocimiento de la deducción por amortización de la plusvalía generada en la adquisición de acciones, incluida en las declaraciones de renta del año gravable 2011. Ya fue agotado el proceso en sala administrativa, por lo tanto, se procedió con las respectivas demandas ante los tribunales contencioso administrativo de Antioquia y del Valle, respectivamente. Las solicitudes de saldos a favor de las declaraciones de renta del año gravable 2011 de estas dos compañías, con ocasión a esta discusión, fueron consideradas indebidas por parte de la DIAN, lo que generó un proceso que se encuentra para Industria de Alimentos Zenú S. A. S. en discusión en sala administrativa y para Alimentos Cárnicos S. A. S. en vía judicial.

- Grupo Nutresa S. A. adelanta demanda por el desconocimiento de deducciones y compensación de pérdidas fiscales en las declaraciones de renta de los años gravables 2008 y 2009. Debido al desconocimiento, la DIAN rechazó las devoluciones de saldo a favor de dichos años gravables, lo que hizo necesaria la demanda contra las resoluciones que decidieron el rechazo.

La Administración del Grupo considera que la resolución de las situaciones anteriores concluirá a favor de las subsidiarias con base en las posiciones de sus asesores legales.

NOTA 20.
Obligaciones financieras

20.1 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 de los períodos informados:

	2018	2017
Préstamos	2.503.609	2.636.499
Bonos	272.255	381.453
Arrendamientos	12.181	13.258
Total	**2.788.045**	**3.031.210**
Corriente	522.302	557.133
No corriente	2.265.743	2.474.077

Tabla 48

Las obligaciones financieras, principalmente los préstamos en dólares tomados por compañías colombianas, incorporan ajustes al costo amortizado por $10.198 disminuyendo el valor de la obligación financiera (2017-$4.638 aumentando el valor de las obligaciones) como consecuencia de la medición al valor razonable de las coberturas de tasas de cambio, tal como se describe en la Nota 20.6 más adelante.

20.2 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 junio de 2018, se realizó el pago de la emisión de bonos corporativos. En 2018, los gastos por concepto de intereses ascendieron a $4.578 (2017-$9.373).
- 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 2018, se causaron gastos por concepto de intereses por $23.633 (2017-$27.120). La emisión tiene un saldo a diciembre de 2018, incluyendo intereses causados, de $272.255 (2017-$272.466) con las siguientes características:

Duración	Tasa de interés	2018	2017
2019	IPC + 5,33%	136.783	136.870
2021	IPC + 5,75%	135.472	135.596
Total		**272.255**	**272.466**

Tabla 49

20.3 MADURACIÓN

Período	2018	2017
1 año (incluye intereses por pagar)	522.302	557.133
2 a 5 años	2.251.476	2.174.804
Más de 5 años	14.267	299.273
Total	**2.788.045**	**3.031.210**

Tabla 50

20.4 SALDO POR DIVISAS

Moneda	2018		2017	
	Moneda original	COP	Moneda original	COP
COP	2.579.945	2.579.945	2.650.164	2.650.164
CLP	43.542.011.182	203.665	55.494.273.054	269.370
USD	1.364.871	4.435	901.126	2.689
PEN	-	-	118.520.000	108.987
Total		**2.788.045**		**3.031.210**

Tabla 51

Los saldos por divisas se presentan después de coberturas cambiarias.

Para evaluar la sensibilidad del saldo de las obligaciones financieras frente a las variaciones en las tasas de cambio, se toman todas las obligaciones a 31 de diciembre de 2018 en monedas distintas al peso colombiano, y que no cuentan con coberturas de flujo de caja. Un incremento de 10% en las tasas de cambio con referencia al dólar (COP/USD) generaría un incremento de $249 (2017-$10.899) en el saldo final.

20.5 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 el Grupo, 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:

Tasa	2018	2017
Deuda a tasa de interés variable	2.622.443	2.703.291
Deuda a tasa de interés fijo	165.602	327.919
Total	**2.788.045**	**3.031.210**
Tasa promedio	**6,33%**	**7.24%**

Tabla 52

Tasa	2018	2017
Deuda indexada IBR	979.505	997.913
Deuda indexada DTF	943.347	931.646
Deuda indexada IPC	495.809	513.684
Deuda indexada TAB (Chile)	203.710	260.048
Deuda indexada LIBOR	72	-
Total deuda a tasa de interés variable	**2.622.443**	**2.703.291**
Deuda a tasa de interés fijo	165.602	327.919
Total deuda	**2.788.045**	**3.031.210**
Tasa promedio	**6,33%**	**7,24%**

Tabla 53

Para dar una idea de la sensibilidad del gasto financiero a los tipos de interés, se ha supuesto un incremento de +100pb, escenario en el cual el gasto financiero anual del Grupo se incrementaría en $27.657 (2017-$30.084).

A continuación, se presenta información sobre el comportamiento de las principales tasas de referencia al cierre del período:

Tasa Cierre	2018	2017
IPC	3,18%	4,09%
IBR (3 meses)	4,14%	4,51%
DTF EA (3 meses)	4,54%	5,21%
DTF TA (3 meses)	4,42%	5,05%
TAB (3 meses)	3,24%	3,04%
LIBOR (3 meses)	2,81%	1,69%

Tabla 54

20.6 INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS Y COBERTURAS

Grupo Nutresa, ocasionalmente, recurre al endeudamiento en dólares con el fin de obtener tasas de interés más competitivas en el mercado, y utiliza derivados financieros para mitigar el riesgo de la tasa de cambio en estas operaciones; estos derivados son designados como coberturas contables, lo que implica que la medición al valor razonable del instrumento derivado se reconoce como un ajuste al costo amortizado de la obligación financiera designada como partida cubierta. La deuda en USD con cobertura al 31 de diciembre de 2018 asciende a USD 50.341.542 (2017-USD 62.909.845).

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:

	2018		2017	
	Activo	Pasivo	Activo	Pasivo
Coberturas				
Valor razonable de tipos de cambio en obligaciones financieras	-	10.198	-	(4.638)
Valor razonable de tipos de cambio en proveedores	-	430	-	-
Valor razonable de tipos de cambio en flujos de caja	13.209	(3.940)	-	-
Total derivados de cobertura	**13.209**	**6.688**	**-**	**(4.638)**
Derivados no designados				
Forward y opciones sobre moneda	-	-	3.103	(3.080)
Forward y opciones sobre tasas de interés	-	(780)	-	(1.150)
Forward y opciones sobre *commodities*	3.045	(858)	4.744	(663)
Total derivados no designados	**3.045**	**(1.638)**	**7.847**	**(4.893)**
Total instrumentos financieros derivados	**16.254**	**5.050**	**7.847**	**(9.531)**
Valor neto derivados financieros		**21.304**		**(1.684)**

Tabla 55

La valoración de instrumentos financieros derivados no designados, generó una pérdida en el estado de resultados de $798 (2017-$1.194), registrado como parte de la diferencia en cambio de activos y pasivos financieros y no financieros.

La valoración de derivados para cubrir las posiciones de flujo de caja generó un ajuste en ORI por $7.960 (2017-$0) (Ver nota 27).

Todos los derivados financieros son medidos mensualmente a valor razonable, de acuerdo con la metodología de valoración de Black Scholes. Estas partidas son clasificadas en el nivel 2 de la jerarquía de valor razonable, establecida en NIIF 13.

NOTA 21.
Proveedores y cuentas por pagar

El saldo de los proveedores y cuentas por pagar se detalla a continuación:

	2018	2017
Proveedores	625.349	535.404
Costos y gastos por pagar	354.654	353.354
Dividendos por pagar (Nota 26.3)	73.598	68.409
Retenciones y aportes de nómina	41.517	36.232
Total	**1.095.118**	**993.399**
Porción corriente	1.094.960	993.241
Porción no corriente	158	158

Tabla 56

Los proveedores presentan una rotación promedio de 38 días (2017-37 días).

NOTA 22.
Beneficios a empleados

A continuación, se presenta el saldo de los pasivos por beneficios a empleados:

	2018	2017
Beneficios corto plazo	**102.443**	**96.134**
Beneficio posempleo	**123.850**	**167.643**
Planes de beneficios definidos (Nota 22.2)	87.386	133.350
Planes aportaciones definidas	36.464	34.293
Otros beneficios a empleados largo plazo (Nota 22.3)	**114.576**	**135.527**
Total pasivo por beneficios a empleados	**340.869**	**399.304**
Porción corriente	165.833	172.730
Porción no corriente	175.036	226.574

Tabla 57

22.1 NORMATIVIDAD APLICABLE

Colombia:

Aportaciones definidas:

Cesantías: auxilio equivalente a un mes de salario vigente por cada año de servicio y proporcionalmente por fracción de año. Las cesantías de todos los trabajadores que celebraron contratos laborales después de la entrada en vigencia de la Ley 50 de 1990 y a los trabajadores antiguos que se acogieron a este sistema, son depositados en un fondo de cesantías y se contabilizan como un plan de aportaciones definidas.

Aportes a fondos de pensiones: el régimen de pensiones concede al trabajador la posibilidad de recibir una pensión vitalicia al finalizar su ciclo laboral, para que pueda contar con recursos fijos que le permitan una estabilidad económica en su vejez. El aporte al fondo de pensiones es de 16% del ingreso base de cotización del empleado. Este se divide en 12% aportado por el empleador y un 4% a cargo del trabajador. Actualmente, Colombia tiene dos modalidades, bajo las que se puede cotizar para jubilarse: Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS) y Régimen de Prima Media (RPM). El primero es manejado por los fondos privados y el segundo está a cargo Colpensiones, una entidad pública.

Beneficios definidos:

Pensiones: Grupo Nutresa cuenta para el año 2018 con 232 beneficiarios (2017-246) 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). El plan consiste en que el empleado a su retiro recibirá un monto mensual por concepto de pensión, reajustes pensionales de acuerdo con las normas legales, rentas de supervivencia, auxilio funerario y mesadas adicionales en junio y diciembre, establecidas legalmente. Estos valores dependen de factores tales como: edad del empleado, años de servicio y salario. No existen actualmente empleados activos que puedan acceder a este beneficio.

Cesantías retroactivas: de acuerdo con las normas laborales colombianas, los empleados vinculados antes de la entrada en vigencia de la Ley 50 de 1990, tienen derecho de recibir, un mes de salario vigente por cada año de servicio y proporcionalmente por fracción de año como auxilio de cesantía, por cualquier causa que termine el empleo, incluyendo: jubilación, discapacidad, muerte, entre otras. El beneficio se liquida en el momento de retiro del empleado con base en el último salario devengado. Pueden existir distribuciones antes de la fecha de retiro a solicitud del trabajador, las cuales no son distribuibles de manera obligatoria. La retroactividad de las cesantías se liquida a 541 trabajadores pertenecientes al régimen laboral anterior a la Ley 50 de 1990 (2017-618 beneficiarios).

Ecuador:

Jubilación patronal: de acuerdo con disposiciones del Código del Trabajo, los empleados que por 25 años o más hubieren prestado sus servicios en forma continuada o interrumpida, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores sin perjuicio de la jubilación que les corresponde en su condición de afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). El cálculo consiste en la suma equivalente a 5% del promedio de la remuneración anual percibida de los 5 últimos años. Este rubro se multiplica por los años de servicio y el resultado se divide para el coeficiente de edad establecido en el Código del Trabajo.

Bonificación por desahucio: es el aviso por escrito con el que una persona trabajadora le hace saber a la parte empleadora que su voluntad es dar por terminado el contrato de trabajo. El pago del beneficio es obligatorio, aún en los casos en que la relación laboral termine por acuerdo entre las partes de conformidad al numeral 2 del artículo 169 del Código del Trabajo. El empleador entregará al trabajador 25% del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados.

Chile:

Indemnizaciones: corresponde a la obligación establecida en los contratos o convenios colectivos de trabajo por indemnización por años de servicio de los trabajadores. Los empleados tendrán derecho a un mes de remuneración por cada año laborado.

22.2 PENSIONES Y OTROS BENEFICIOS POSEMPLEO

A continuación, se presentan la conciliación de los movimientos de los planes de beneficios definidos:

	Pensiones		Cesantías retroactivas		Otros planes beneficios definidos		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Valor presente de obligaciones a 1 de enero	**24.917**	**51.780**	**16.005**	**18.651**	**92.428**	**66.254**	**133.350**	**136.685**
(+) Costo del servicio	180	119	481	611	5.015	6.550	5.676	7.280
(+) Gastos por intereses	1.416	1.497	949	1.774	5.748	6.465	8.113	9.736
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	(143)	1.381	3.203	1.174	(1.573)	99	1.487	2.654
(+/-) Otros	(4.889)	(27.263)	-	6	(399)	27.459	(5.288)	202
(-) Pagos	(2.454)	(2.596)	(6.131)	(6.211)	(47.235)	(17.090)	(55.820)	(25.897)
(+/-) Diferencia en tipo de cambio	111	(1)	-	-	(243)	2.691	(132)	2.690
Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre	**19.138**	**24.917**	**14.507**	**16.005**	**53.741**	**92.428**	**87.386**	**133.350**

Tabla 58

Las ganancias y las pérdidas actuariales se reconocen en el otro resultado integral.

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
2019	11.791
2020	7.601
2021	7.730
2022	7.932
2023	8.819
Años siguientes	185.431
Total	**229.304**

Tabla 59

El tiempo estimado para terminación de los beneficios es de 42 años.

De acuerdo con las normas fiscales aplicables en Colombia, el pasivo pensional se calcula utilizando variables establecidas por el regulador. La diferencia entre los cálculos del pasivo pensional de acuerdo con las normas de contabilidad e información financiera aceptadas en Colombia y la norma fiscal se detalla a continuación:

	Pasivo NIIF	Pasivo fiscal
Pasivo pensional cálculo actuarial	17.952	16.368
Tasa de descuento	6,25%	4,8%
Tasa de reajuste salarial	3,20%	5,09%

Tabla 60

Beneficios posempleo en planes de aportaciones definidas

Con relación a los planes de aportaciones definidas, el Grupo cumple su obligación legal, realizando contribuciones de carácter predeterminado a una entidad pública o privada. En estos planes el Grupo no tiene obligación legal ni implícita de realizar contribuciones adicionales en el caso en que el fondo no tenga suficientes activos para atender a los beneficios que se relacionen con los servicios que los empleados han prestado en el período corriente y en los anteriores.

El Grupo registró gastos por aportes patronales a planes de aportación definida para pensiones durante el período por $78.904 (2017-$75.086); y gastos por aportes a cesantías de Ley 50 durante el período por $42.954 (2017-$40.757).

22.3 OTROS BENEFICIOS A EMPLEADOS A LARGO PLAZO

Los beneficios a largo plazo incluyen principalmente primas de antigüedad y sistemas de remuneración variable.

La prima de antigüedad se paga al empleado por cada cinco años de prestación de servicios. El pasivo se reconoce de forma gradual a medida que el empleado presta los servicios que lo harán acreedor. Su medición se realiza anualmente mediante el uso de técnicas actuariales. Las ganancias y las pérdidas actuales que surgen por la experiencia y de cambios en los supuestos actuariales, se cargan o abonan en el resultado del período en el que surgen.

El Grupo no tiene activos específicos destinados a respaldar los beneficios a largo plazo. El pasivo por beneficios largo plazo se determina de forma separada para cada plan, mediante el método de valoración actuarial de la unidad de crédito proyectada, usando supuestos actuariales a la fecha del período que se informa. El costo de servicio actual, costo de servicio pasado, costo por interés, ganancias y pérdidas actuariales, así como cualquier liquidación o reducción del plan se reconoce inmediatamente en resultados.

A continuación, se presenta la conciliación de los movimientos de los otros beneficios a empleados largo plazo:

	Prima de antigüedad		Otros beneficios a largo plazo (*)		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Valor presente de obligaciones a 1 de enero	**75.403**	**63.075**	**60.124**	**60.565**	**135.527**	**123.640**
(+) Costo del servicio	6.874	5.337	41.430	31.976	48.304	37.313
(+) Gastos por intereses	5.503	5.505	2.371	2.889	7.874	8.394
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	(4.595)	10.879	(10.433)	2.882	(15.028)	13.761
(+/-) Otros	-	-	(5)	(28)	(5)	(28)
(-) Pagos	(8.940)	(9.417)	(53.672)	(38.761)	(62.612)	(48.178)
(+/-) Diferencia en tipo de cambio	60	24	456	601	516	625
Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre	**74.305**	**75.403**	**40.271**	**60.124**	**114.576**	**135.527**

Tabla 61

(*) Durante 2018 se constituyó un fondo que administra este beneficio por $41.000.

22.4 GASTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

Los montos reconocidos como gastos por concepto de beneficios a empleados fueron:

	2018	2017
Beneficios corto plazo	**1.354.279**	**1.327.321**
Beneficio posempleo	**127.534**	**123.123**
Planes aportaciones definidas	121.858	115.843
Planes de beneficios definidos	5.676	7.280
Otros beneficios a empleados largo plazo	**34.792**	**35.634**
Beneficios por terminación del contrato	**17.744**	**12.752**
Total	**1.534.349**	**1.498.830**

Tabla 62

22.5 SUPUESTOS ACTUARIALES

El promedio de los principales supuestos actuariales utilizados en la medición actuarial de los planes definidos y de largo plazo son:

	2018	2017
Tasa de descuento	2,5%-11%	2,5%-11%
Tasa de incremento salarial	2,3%-6,3%	1,5%-5%
Tasa de rotación de empleados	1%-23%	1%-12%

Tabla 63

La tasa de descuento se estima con los supuestos del rendimiento de los bonos de deuda soberana del país del compromiso, denominados en porcentajes según el plazo de la obligación. Las tasas de la curva de rendimiento real son obtenidas de la información que diariamente publica el mercado; esta hipótesis está basada en que el mercado colombiano no tiene la suficiente liquidez y profundidad en los bonos corporativos de alta calidad.

La tabla que se utiliza es la de mortalidad de rentistas discriminada por sexo. Dicha tabla es emitida por la Superintendencia Financiera mediante la Resolución 1555 de 2010 para Colombia. Ecuador utiliza la TM IESS 2002 y República Dominicana emplea la tabla GAM-83.

Las tasas de incremento salarial se determinaron con base en el comportamiento histórico y las proyecciones de los índices de inflación y de precios al consumidor en cada uno de los países que opera el Grupo.

La tasa de rotación de empleados se estima con base en estudios de mercado y datos históricos de cada una de las subsidiarias. Por ejemplo, en Colombia y Panamá se utiliza la tabla 2003 SOA Pensión plan Turnover Study.

22.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Un análisis cuantitativo de sensibilidad frente a un cambio en un supuesto clave significativo al 31 de diciembre de 2018 generaría el siguiente efecto sobre la obligación por beneficios definidos y de largo plazo:

	Pensiones	Cesantías retroactivas	Prima de antigüedad	Bonificación por retiro
Tasa de descuento +1%	(125)	(667)	(5.122)	(6.228)
Tasa de descuento -1%	129	721	5.806	4.331
Tasa de incremento salarial +1%	94	2.039	6.000	4.160
Tasa de incremento salarial -1%	(97)	(1.930)	(5.130)	(5.046)

Tabla 64

Los métodos y supuestos utilizados para preparar los análisis de sensibilidad del valor presente de las obligaciones no presentaron cambios frente a la metodología de Unidad de Crédito Proyectada (PUC), empleada el año anterior.

NOTA 23.
Provisiones corrientes

Al 31 de diciembre las provisiones corrientes comprendían:

	2018	2017
Contingencias legales	1.895	1.203
Premios e incentivos	2.223	2.217
Total	**4.118**	**3.420**

Tabla 65

Contingencias legales: las provisiones por procesos legales se reconocen para atender las pérdidas probables estimadas en contra de Grupo Nutresa por litigios laborales, civiles, administrativos y regulatorios, las cuales se calculan sobre la base de la mejor estimación del desembolso requerido para cancelar la obligación a la fecha de preparación de los estados financieros. Tomando en consideración los informes de los asesores legales, la Administración considera que dichos litigios no afectarán de manera significativa la situación financiera o la solvencia del Grupo, incluso en el supuesto de conclusión desfavorable de cualquiera de ellos. No existen a 31 de diciembre de 2018 y 2017 procesos judiciales relevantes que deban ser revelados en los estados financieros.

Premios e incentivos: corresponde a los planes de reconocimiento a la gestión y la innovación de los empleados y la fuerza de ventas.

Hasta el 31 de diciembre de 2017, los pasivos correspondientes a estos premios e incentivos se incluían en las cuentas por pagar.

Activos y pasivos contingentes

No se identifican activos y pasivos contingentes que sean materiales cualitativa ni cuantitativamente y que deban ser revelados en los estados financieros a 31 de diciembre de 2018 y 2017.

NOTA 24.
Otros pasivos

	2018	2017
Instrumentos financieros derivados (Nota 20.6)	5.578	4.893
Anticipos y avances recibidos	13.784	9.329
Pasivos de fidelización a clientes (*)	5.495	4.900
Devolución de mercancías	1.300	1.500
Otros	1.055	598
Total	**27.212**	**21.220**
Porción corriente	26.676	20.661
Porción no corriente	536	559

Tabla 66

(*) Corresponde a pasivos originados con contratos a clientes. No se presentaron variaciones significativas durante 2018 con respecto a 2017.

NOTA 25.
Arrendamientos

25.1 GRUPO NUTRESA COMO ARRENDATARIO

El Grupo tiene arrendamientos, principalmente de equipos de cómputo, vehículos e inmuebles para almacenamiento, oficinas y gestión comercial; estos contratos han sido evaluados sobre la base de los términos y las condiciones de los acuerdos, el plazo del arrendamiento, la vida económica del activo, entre otros, para evaluar la transferencia sustancial de los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de estos activos.

25.1.1 ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS

El importe de propiedad, planta y equipo procedente de arrendamientos financieros asciende a $23.395 a diciembre 31 de 2018 (2017-$24.650). El pasivo financiero por estos arrendamientos asciende a $12.181 (2017-$13.258).

Los pagos mínimos por arrendamientos futuros en virtud de estos contratos y el valor presente de dichos pagos mínimos son los siguientes:

	2018
Hasta 1 año	5.846
De 2 a 5 años	5.005
Mayor a 5 años	6.219
Total de los pagos	**17.070**
Menos cargos financieros	(4.889)
Valor presente	**12.181**

Tabla 67

El Grupo mantiene 32 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+2,36 (2017-DTF+2,23) y plazos de vencimiento entre 1 y 11 años (2017-1 y 13 años).

25.1.2 ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS

El Grupo ha celebrado contratos de arrendamientos operativos sobre edificios, terrenos, vehículos, equipo de cómputo y tecnología, y maquinaria y equipo. Estos tienen un plazo promedio de siete años.

Para diciembre 31 de 2018 se presentaron gastos por arrendamientos operativos de $223.598 (2017-$216.297). Principalmente provenientes de los arrendamientos de inmuebles que se utilizan para el desarrollo normal de la operación de los negocios.

Los arrendamientos mínimos por pagar en virtud de los arrendamientos operativos no cancelables al 31 de diciembre, son los siguientes:

	2018
Hasta 1 año	195.401
De 2 a 5 años	775.031
Mayor a 5 años	1.095.907
Total	**2.066.339**

Tabla 68

25.2 GRUPO NUTRESA COMO ARRENDADOR

Grupo Nutresa tiene propiedades en arrendamiento operativo (principalmente edificios) con valor en libros de $10.438 (2017-$9.055) a 31 de diciembre de 2018 sobre las cuales se recibieron ingresos por $2.576 (2017-$1.162) 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:

	2018
Hasta 1 año	3.004
De 2 a 5 años	12.017
Mayor a 5 años	14.270
Total	**29.291**

Tabla 69

NOTA 26.
Patrimonio

26.1 CAPITAL EMITIDO

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, el capital social de la sociedad Matriz presenta un saldo de $2.301, compuesto por un total de 460.123.458 acciones, que se encuentran totalmente suscritas y pagadas. No se han presentado cambios en la composición del capital durante el período actual y el período comparativo.

Sobre las emisiones de acciones realizadas en períodos anteriores, existe una prima en colocación de acciones por $546.832.

Las acciones de Grupo Nutresa están inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia. Al 31 de diciembre de 2018 su valor de cotización fue $23.500 por acción (2017-$27.820).

Al 31 de diciembre de 2018 las acciones ordinarias se encuentran en poder de 11.288 accionistas (2017-11.900 accionistas). La estructura societaria de Grupo Nutresa al 31 de diciembre de 2018 y 2017 se presenta a continuación:

Grupo de inversionistas	2018		2017	
	Número de acciones	% Participación	Número de acciones	% Participación
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	162.358.829	35,3%	161.398.558	35,1%
Grupo Argos S. A.	45.243.781	9,8%	45.243.781	9,8%
Fondos colombianos	80.729.691	17,6%	77.887.378	16,9%
Fondos internacionales	37.788.090	8,2%	38.182.333	8,3%
Otros inversionistas	134.003.067	29,1%	137.411.408	29,9%
Total acciones en circulación	**460.123.458**	**100,0%**	**460.123.458**	**100%**

Tabla 70

26.2 RESERVAS Y RESULTADOS ACUMULADOS

De las cuentas que conforman el patrimonio, las reservas a 31 de diciembre de 2018 y 2017 estaban constituidas por:

	2018	2017
Reserva legal	80.332	79.256
Reservas ocasionales no distribuibles	1.558.597	1.558.597
Otras reservas	1.924.690	1.766.641
Total reservas	**3.563.619**	**3.404.494**
Resultados acumulados	(10.792)	(8.032)
Total	**3.552.827**	**3.396.462**

Tabla 71

- ***Reserva legal:*** de acuerdo con la ley comercial colombiana, 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de esta sea equivalente por lo menos a 50% del capital emitido. La reserva no es distribuible antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.
- ***Reservas ocasionales no distribuibles:*** corresponde a la reserva voluntaria aprobada por la Asamblea de Accionistas en reunión del 18 de marzo de 2016 sobre las utilidades acumuladas generadas en el proceso de adopción por primera vez de NIIF.
- ***Otras reservas:*** corresponde a reservas voluntarias, sustancialmente de libre disposición, por parte de la Asamblea de Accionistas.
- ***Resultados acumulados:*** en 2018, corresponde principalmente al impacto de adopción por primera vez de NIIF 9 instrumentos financieros por $5.217, y al efecto de liquidación de TMLUC Perú por $2.488. En 2017, correspondían principalmente a realización del ORI por planes de beneficios de empleados por $2.552 e instrumentos financieros por liquidación del Fondo Ganadero de Antioquia por $544, impuesto diferido reconocido en 2016 sobre las plusvalías en el estado de resultados consolidado por $4.272, el cual no fue parte de las utilidades objeto de distribuciones de dividendos.

26.3 DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

La Asamblea General de Accionistas de Grupo Nutresa S. A., en su reunión ordinaria del 20 de marzo de 2018, decretó un dividendo ordinario de $47,2 (*) por acción y por mes, equivalente a $566,4 (*) anual por acción (2017-$534 (*) anual por acción) sobre 460.123.458 acciones en circulación, durante los meses de abril de 2018 a marzo de 2019 inclusive, para un total de $260.614 (2017-$245.706). Además, se decretaron dividendos a los propietarios de interés no controlante de Setas Colombianas S. A. y Helados Bon S. A. por $2.025 (2017-$692).

Este dividendo fue decretado tomando de las utilidades no gravadas generadas antes del 2017 ($64.218) y de las utilidades del ejercicio de 2017 ($196.396).

Durante 2018 se pagaron dividendos por $247.668 (2017-$243.051), que incluyen dividendos pagados a los propietarios de interés no controlante por $2.025 (2017-$692).

A 31 de diciembre de 2018 se encuentran pendientes por pagar $73.598 (2017-$68.409) por este concepto.

26.4 PARTICIPACIONES NO CONTROLADORAS

La composición de la participación no controladora al 31 de diciembre de 2018 y 2017 fue la siguiente:

(*) En pesos colombianos.

Subsidiaria	País de origen	% participación no controladora		2018		2017	
		2018	2017	Participación en patrimonio	Ganancia o (pérdida) neta atribuible a la participación no controladora	Participación no controladora en patrimonio	Ganancia o (pérdida) neta atribuible a la participación no controladora
Novaceites S. A.	Chile	50,00%	50,00%	30.328	1.636	29.801	1.823
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.	Colombia	30,00%	30,00%	466	(67)	543	45
Setas Colombianas S. A.	Colombia	0,50%	0,50%	272	34	255	20
Helados Bon S. A.	República Dominicana	18,82%	18,82%	7.031	1.766	7.130	2.123
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	Colombia	16,59%	16,59%	4.870	83	4.787	122
Schadel Ltda. Schalin del Vecchio Ltda.	Colombia	0,12%	0,12%	11	1	9	-
Productos Naturela S. A. S	Colombia	40,00%	-	1.310	(5)	-	-
Total				**44.288**	**3.448**	**42.525**	**4.133**

Tabla 72

Durante 2018, Setas Colombianas S. A. distribuyó dividendos por $3.136 (2017-$2.593), de los cuales, $16 fueron pagados a las participaciones no controladoras (2017-$14); Helados Bon S. A. distribuyó dividendos por $10.674 (2017-$3.605), de los cuales, $2.009 fueron pagados a las participaciones no controladoras (2017-$678); y Shadel Ltda. Shalin del Vecchio Ltda. distribuyó dividendos por $148 (2017-$0).

NOTA 27.
Otro resultado integral

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los componentes del otro resultado integral acumulado en los estados financieros consolidados:

	Resultados actuariales (27.1)	Instrumentos patrimoniales (27.2)	Asociadas y negocios conjuntos (27.3)	Reservas por conversión (27.4)	Cobertura flujo de efectivo	Total otro resultado integral acumulado	Interés no controlante	Total ORI atribuido al interés controlante
Saldo al 1 de enero de 2018	**(19.964)**	**3.897.904**	**6.679**	**663.598**	**-**	**4.548.217**	**(6.363)**	**4.541.854**
Pérdidas/ganancias por nuevas mediciones	(1.487)	(871.316)	1.301	-	7.960	(863.542)	-	(863.542)
Impacto por conversión del período	-	-	-	8.781	-	8.781	-	8.781
Impuesto diferido asociado	(1.874)	11	(1.434)		(1.575)	(4.872)	-	(4.872)
Participaciones no controladoras en el ORI del período	-	-	-	-	-	-	954	954
Saldo al 31 de diciembre de 2018	**(23.325)**	**3.026.599**	**6.546**	**672.379**	**6.385**	**3.688.584**	**(5.409)**	**3.683.175**

	Resultados actuariales (27.1)	Instrumentos patrimoniales (27.2)	Asociadas y negocios conjuntos (27.3)	Reservas por conversión (27.4)	Cobertura flujo de efectivo	Total otro resultado integral acumulado	Interés no controlante	Total ORI atribuido al interés controlante
Saldo al 1 de enero de 2017	**(19.866)**	**3.632.476**	**3.467**	**136.016**		**3.752.093**	**(5.521)**	**3.746.572**
Pérdidas/ganancias por nuevas mediciones	(2.654)	252.402	4.762	-	-	254.510	-	254.510
Impacto por conversión del período	-	-	-	143.782	-	143.782	-	143.782
Impuesto diferido asociado	4	(85)	(1.550)	-	-	(1.631)	-	(1.631)
Realizaciones de Otros resultados integrales	2.552	544	-	-	-	3.096	-	3.096
Reclasificaciones patrimoniales	-	12.567	-	383.800	-	396.367	-	396.367
Participaciones no controladoras en el ORI del período	-	-	-	-	-	-	(842)	(842)
Saldo al 31 de diciembre de 2017	**(19.964)**	**3.897.904**	**6.679**	**663.598**		**4.548.217**	**(6.363)**	**4.541.854**

Tabla 73

27.1 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 las pérdidas actuariales, principalmente por pensiones de jubilación, cesantías retroactivas y otros beneficios por retiro en Colombia y Chile. El valor neto de las nuevas mediciones se transfiere a las utilidades acumuladas y no se reclasifica a los resultados del período.

Ver en la nota 22.1 información detallada sobre los planes posempleo de beneficios definidos que dan lugar a estas ganancias y pérdidas actuariales.

27.2 INSTRUMENTOS PATRIMONIALES - INSTRUMENTOS MEDIDOS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTROS RESULTADOS INTEGRALES

El componente del otro resultado integral de instrumentos patrimoniales medidos a valor razonable a través de otros resultados integrales representa el valor acumulado de las ganancias o las pérdidas por la medición a valor razonable, menos los montos transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Los cambios en el valor razonable no se reclasifican a los resultados del período.

Ver en la nota 14 información detallada sobre estas inversiones.

27.3 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.

Ver en la nota 13 información detallada sobre las inversiones en asociadas y negocios conjuntos.

27.4 RESERVAS POR CONVERSIÓN DE NEGOCIOS EN EL EXTRANJERO

Los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa incluyen subsidiarias extranjeras, ubicadas principalmente en Chile, Costa Rica, Estados Unidos, México, Perú, Panamá y otros países de Latinoamérica, que representan 30,41% y 37,31% de los activos totales consolidados en diciembre de 2018 y 2017, 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 subsidiarias en el exterior reconocido en el otro resultado integral:

		2018	2017
Chile	CLP	(65.821)	142.974
Costa Rica	CRC	8.552	(16.715)
Estados Unidos	USD	22.155	607
México	MXN	20.231	7.250
Perú	PEN	10.787	9.877
Panamá	PAB	7.514	79
Otros		5.363	(290)
Impacto por conversión del período		**8.781**	**143.782**
Reclasificaciones patrimoniales		-	383.800
Reserva por conversión al inicio del período		663.598	136.016
Reserva por conversión al final del período		**672.379**	**663.598**

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.

Ver en la nota 3.3.2 información sobre las principales tasas de cambio utilizadas en la conversión de los estados financieros de las compañías del exterior.

NOTA 28.
Gastos por naturaleza

Se presenta a continuación el detalle de costos y gastos por naturaleza para el período:

	2018	2017
Consumo de inventarios y otros costos	3.548.118	3.487.573
Beneficios de empleados (Nota 22.4)	1.534.349	1.498.830
Otros servicios (1)	745.846	694.323
Otros gastos (2)	508.523	458.008
Servicios de transporte	336.391	311.528
Depreciaciones y amortizaciones (3)	276.472	268.000
Arrendamientos	223.598	216.297
Servicios temporales	209.861	211.346
Servicios de maquila	196.627	193.452
Energía y gas	148.255	140.653
Material publicitario	120.552	135.380
Mantenimiento	116.494	110.851
Impuestos diferentes a impuesto de renta	79.343	74.415
Honorarios	77.020	98.802
Seguros	35.604	33.318
Deterioro de activos	16.259	13.667
Total	**8.173.312**	**7.946.443**

Tabla 75

(1) Otros servicios incluyen mercadeo, aseo y vigilancia, espacios en canales, alimentación, servicios públicos, plan de acción comercial, software y bodegaje.

(2) Los otros gastos incluyen repuestos; gastos de viaje; envases y empaques; combustibles y lubricantes; contribuciones y afiliaciones; comisiones; taxis y buses; suministros de edificaciones; papelería y útiles de oficina; suministros de aseo y laboratorio; gastos legales y licencias; y premios.

(3) Los gastos por depreciaciones y amortizaciones afectaron los resultados del período así:

	2018	2017
Costo de ventas	158.632	155.052
Gastos de ventas	101.424	95.354
Gastos de administración	13.824	15.037
Gastos de producción	2.592	2.557
Total	**276.472**	**268.000**

Tabla 76

NOTA 29.
Otros ingresos (egresos) operacionales netos

Se presenta a continuación el detalle de otros ingresos (egresos) operacionales netos:

	2018	2017
Enajenación y retiro de propiedad, planta y equipo e intangibles (1)	14.477	11.439
Indemnizaciones y recuperaciones (2)	12.853	18.500
Subvenciones del gobierno (3)	964	5.314
Otros ingresos y egresos	867	1.254
Multas, sanciones, litigios y procesos judiciales	(2.360)	(3.570)
Donaciones	(15.999)	(7.828)
Total	**10.802**	**25.109**

Tabla 77

(1) Corresponde principalmente a la utilidad generada por venta de bienes inmuebles $9.931 y maquinaria y equipo $2.704; retiros de máquina y equipo por $1.256, y retiro de equipo de transporte por $271.

(2) Para 2018, principalmente se dan otras recuperaciones de deudas incobrables e indemnizaciones. En 2017 incluye principalmente ingresos por reconocimiento de indemnizaciones por el siniestro ocurrido en una planta de producción en Bogotá, en la unidad de cárnicos.

(3) Corresponde a ingreso del primer trimestre de 2017 por USD 1.500.000 (COP 4.417) en Abimar Foods Inc. por subvenciones recibidas de la Corporación de Desarrollo de Abilene (Development Corporation of Abilene, DCOA), entidad que provee asistencia financiera a compañías privadas para facilitar el mantenimiento y la 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. El acuerdo de la subvención finalizó en el 2017.

NOTA 30.
Efecto de la variación en las tasas de cambio

A continuación, se presenta el detalle de las diferencias en cambio de los activos y pasivos reconocidas en los resultados del período:

	2018	2017
Realizada	(3.606)	1.909
No realizada	(654)	(1.654)
Diferencia en cambio operativa	**(4.260)**	**255**
Diferencia en cambio no operativa	**23.113**	**(21.401)**
Ingreso (gasto) total por diferencia en cambio	**18.853**	**(21.146)**

Tabla 78

La diferencia en cambio operativa se distribuye en clientes $7.350 (2017-$-1.550), proveedores $14.076 (2017-$2.216) y materias primas $2.466 (2017-$-411).

La nota 20.6 revela la información relacionada con las operaciones de cobertura que tienen impacto en las utilidades/pérdidas por diferencia en cambio.

NOTA 31.
Ingresos y gastos financieros

31.1 INGRESOS FINANCIEROS

El saldo a 31 de diciembre comprendía:

	2018	2017
Intereses	11.030	10.082
Valoración de otros instrumentos financieros (*)	3.367	1.759
Otros	1.060	2.100
Total	**15.457**	**13.941**

Tabla 79

(*) Los ingresos por valoración de otros instrumentos financieros corresponden a la valoración de los derechos mantenidos por el Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro". Ver en la nota 35 información sobre la metodología y las variables utilizadas en la valoración.

31.2 GASTOS FINANCIEROS

El gasto financiero reconocido en el estado de resultados se detalla de la siguiente manera:

	2018	2017
Intereses de préstamos	169.955	203.010
Intereses de bonos	28.211	36.493
Intereses por arrendamientos financieros	250	318
Total gastos por intereses	**198.416**	**239.821**
Beneficios a empleados	14.471	33.570
Otros gastos financieros	34.417	34.157
Total gastos financieros	**247.304**	**307.548**

Tabla 80

La disminución del gasto por intereses refleja la baja en las tasas de referencia durante el año disminuyendo así el costo promedio de la deuda y permitiendo la consecución de créditos con menores tasas asociadas. Ver nota 20.5.

NOTA 32.
Operaciones discontinuadas

2018: el negocio Alimentos al Consumidor, una vez realizada la evaluación del mismo, determinó que concentraría la operación en las marcas propias y dio por terminada la operación con las franquicias Krispy Kreme y Taco Bell, en las subsidiarias IRCC S. A. S. Industria de Restaurantes Casuales S. A. S. y Tabelco S. A. S. respectivamente, a partir del 1 de diciembre. Al cierre del ejercicio no se ha definido la liquidación de Tabelco S. A. S.

2017: la administración de Abimar Foods Inc. tomó la decisión del cierre de la planta de Marrieta después del análisis de la marcha de la operación y las perspectivas futuras. El cierre se llevó a cabo entre los cuatro primeros meses del año implicando gastos, principalmente, por la desvinculación de personal.

A continuación, se presenta el detalle de los principales ingresos y gastos incurridos en el cierre de estos proyectos:

	2018	2017
Ingresos	1.540	10
Costos	(1.343)	69
Gastos	(7.077)	(1.147)
Pérdida operacional	**(6.880)**	**(1.068)**
Ingresos financieros	5	-
Gastos financieros	(65)	(2)
Pérdida antes de impuestos	**(6.940)**	**(1.070)**
Impuesto diferido	805	-
Pérdida neta	**(6.135)**	**(1.070)**

Tabla 81

NOTA 33.
Utilidad por acción

El importe de la ganancia por acción básica se calcula dividiendo la ganancia neta del ejercicio atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la controladora, por el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio.

A continuación, se muestra la información sobre ganancias y cantidad de acciones utilizadas en los cómputos de las ganancias por acción básica:

	2018	2017
Ganancia neta atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la controladora	**505.308**	**420.207**
Acciones en circulación	**460.123.458**	**460.123.458**
Utilidad neta por acción atribuible a las participaciones controladoras	**1.098,20**	**913,25**

Tabla 82

No existen instrumentos de patrimonio con potenciales efectos dilutivos en la utilidad por acción.

De acuerdo con la normatividad societaria vigente en Colombia, aplicable a la sociedad Matriz de Grupo Nutresa, la distribución y pago de dividendos a los accionistas de la matriz no se realiza sobre estados financieros consolidados sino sobre los estados financieros separados de Grupo Nutresa S. A. En la tabla a continuación se presenta la utilidad neta y la utilidad por acción de Grupo Nutresa S. A., presentada en sus estados financieros para el período anual terminado el 31 de diciembre de 2018 y 2017.

	2018	2017
Utilidad neta	510.161	430.279
Utilidad por acción	1.108,75	935,14

Tabla 83

NOTA 34.
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, asimismo cuenta con un comité de riesgos que define y controla las políticas referentes a riesgos de mercado (precios de insumos, tasa de cambio, tasa interés) y crédito de contraparte.

34.1 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 las 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 27.4. La Matriz y sus subsidiarias tenían los siguientes activos y pasivos en moneda extranjera, contabilizados por su equivalente en pesos al 31 de diciembre.

Moneda	2018		2017	
	USD	COP	USD	COP
Activos corrientes	351.848.572	1.143.420	420.158.276	1.253.752
Activos no corrientes	913.812.276	2.969.661	1.038.607.414	3.099.205
Total activos	**1.265.660.848**	**4.113.081**	**1.458.765.690**	**4.352.957**
Pasivos corrientes	(146.225.218)	(475.195)	(282.710.818)	(843.609)
Pasivos no corrientes	(103.367.486)	(335.918)	(143.257.916)	(427.482)
Total pasivos	**(249.592.704)**	**(811.113)**	**(425.968.734)**	**(1.271.091)**
Posición neta, activa	**1.016.068.144**	**3.301.968**	**1.032.796.956**	**3.081.866**

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 detallan en la nota 20.4).

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 2018 en monedas distintas al peso colombiano, y que no cuentan con coberturas de flujo de caja. Un incremento de 10% en las tasas de cambio con referencia al dólar (COP/USD) generaría un incremento de $249 en el saldo final.

34.2 RIESGO DE TASA DE INTERÉS

Las variaciones en las tasas de interés pueden afectar el gasto por intereses de los pasivos financieros referenciados a una tasa de interés variable; asimismo, pueden modificar el valor razonable de los pasivos financieros que tienen una tasa de interés fija. Para la Compañía, el riesgo de tasas de interés proviene principalmente de las operaciones de deuda, incluyendo títulos representativos de deuda, otorgamiento de créditos de bancos y arrendamientos. Estos financiamientos se exponen al riesgo de tasa de interés, principalmente por los cambios en las tasas base (en su mayoría IPC, IBR, DTF, TAB [Chile] y en menor medida LIBOR, TIIE [México]) que son utilizadas para determinar las tasas de interés aplicables sobre los bonos y préstamos. El Grupo 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 encuentran en la nota 20.5.

Para dar una idea de la sensibilidad del gasto financiero a los tipos de interés, se ha supuesto una variación de +100pb en las tasas de interés de referencia de mercado, manteniendo el resto de las variables constantes; en este escenario el gasto financiero del Grupo, y a su vez la utilidad neta, cambiaría en $27.657 para cierre de 2018, otros componentes del patrimonio neto no habrían sido impactados.

34.3 RIESGO DE PRECIOS DE INSUMOS

El Grupo está expuesto al riesgo de precio de los bienes y servicios que adquiere para el desarrollo de sus operaciones, para lo cual efectúa la negociación de contratos de compra para asegurar un suministro continuo y en algunos casos a precios fijos. También emplea instrumentos financieros derivados sobre *commodities* para cubrir este riesgo.

Dentro de las principales materias primas que tienen riesgo de fluctuación en precios está el Café, que participa un 10,5% en el costo total de producción, el trigo que participa un 7%, las carnes de res y cerdo que participan con 10,6% y el cacao que participa con 4,9%.

El Grupo posee instrumentos de patrimonio (acciones) por $3.320.434 (2017-$4.059.649) que están expuestos al riesgo de fluctuaciones en los precios y que son clasificadas en su estado de situación financiera como activos financieros a valor razonable a través de los otros resultados integrales.

34.4 RIESGO DE CRÉDITO DE CONTRAPARTE

Los activos líquidos son invertidos principalmente en cuentas de ahorros, carteras colectivas e instrumentos de renta fija a corto plazo, los cuales cumplen con la política de riesgo del Grupo, tanto por monto como por emisor. Adicionalmente, el Grupo realiza evaluación al riesgo de crédito de contraparte a las entidades financieras con las que tiene relación. A 31

de diciembre de 2018, el Grupo mantiene $347.520 (2017-$435.643) en efectivo e inversiones clasificadas como equivalentes de efectivo, en entidades del sector financiero con clasificación de riesgo AAA. Ninguna de estas inversiones presenta mora en el pago de los flujos de efectivo, ni han sido objeto de deterioro.

Con relación al riesgo de crédito en las ventas a terceros, el Grupo lleva a cabo procedimientos para la evaluación de clientes que incluyen la asignación de cupos de crédito y la evaluación crediticia del tercero, entre otros. La nota 9 revela información sobre las pérdidas por deterioro y el vencimiento de cartera.

34.5 RIESGO DE LIQUIDEZ

El Grupo está en capacidad de financiar sus requerimientos de liquidez y recursos de capital a través de diversas fuentes, incluyendo:

- Efectivo generado de las operaciones
- Líneas de crédito corto y largo plazo
- Emisiones de deuda a mediano y largo plazo
- Emisión de acciones propias

La Administración supervisa las proyecciones de liquidez del Grupo sobre la base de los flujos de caja esperados. La administración de liquidez del Grupo contempla, entre otros: (i) proyecciones de los flujos de efectivo y evaluación del nivel de activos líquidos necesarios para cumplir con estas proyecciones; (ii) seguimiento de la composición del capital de trabajo en el estado de situación financiera; y (iii) el mantenimiento de los planes de financiamiento de deuda.

La siguiente tabla presenta el resumen del flujo de caja libre:

	2018	2017
Ebitda	**1.126.422**	**1.044.179**
Más (menos) partidas que no generan movimiento de efectivo	(11.391)	(14.656)
Inversión en capital de trabajo	(159.164)	82.070
CAPEX (*)	(227.541)	(239.992)
Operaciones discontinuas	(1.087)	(916)
Impuestos en efectivo	(112.855)	(150.378)
Flujo de caja operativo	**614.384**	**720.307**

Tabla 85

(*) Las inversiones en CAPEX se presentan netas e incluyen: compras de propiedades, planta y equipo; importes procedentes de la venta de activos productivos; y adquisición de intangibles y otros activos productivos.

NOTA 35.
Medición del valor razonable

El siguiente cuadro muestra la jerarquía en la medición del valor razonable de los activos y los pasivos del Grupo:

2018

Tipo de activo	Jerarquías de medición del valor razonable			Valor razonable de los activos
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
Activos cuyo valor razonable se revela en las notas a los estados financieros				
Propiedades de inversión (Nota 15)	-	87.520	-	87.520
Activos/pasivos medidos a su valor razonable				
***Recurrentes**	3.320.434	162.203	-	3.482.637
Inversiones en acciones cotizadas (Nota 14)	3.320.434	-	-	3.320.434
Otros instrumentos financieros (Nota 12)	-	54.039	-	54.039
Derivados financieros, netos (Nota 20.6)	-	21.304	-	21.304
Activos biológicos (Nota 11)	-	86.860	-	86.860
***No recurrentes**	-	-	2.260	2.260
Inversiones en acciones no cotizadas (Nota 14)	-	-	2.260	2.260
Total	**3.320.434**	**162.203**	**2.260**	**3.572.417**

2017

Tipo de activo	Jerarquías de medición del valor razonable			Valor razonable de los activos
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
Activos/pasivos medidos a su valor razonable				
***Recurrentes**	4.059.649	117.436	-	4.177.085
Inversiones en acciones cotizadas (Nota 14)	4.059.649	-	-	4.059.649
Otros instrumentos financieros (Nota 12)	-	46.371	-	46.371
Derivados financieros, netos (Nota 20.6)	-	(1.684)	-	(1.684)
Activos biológicos (Nota 11)	-	72.749	-	72.749
***No recurrentes**	-	-	74.314	74.314
Inversiones en acciones no cotizadas (Nota 14)	-	-	74.314	74.314
Total	**4.059.649**	**117.436**	**74.314**	**4.251.399**

Tabla 86

Inversiones en acciones cotizadas. El valor razonable de las acciones que cotizan en bolsa y que son clasificadas como de alta bursatilidad se determina con base en el precio de cotización en la Bolsa de Valores de Colombia; esta medición se ubica en la Jerarquía 1 establecida por NIIF 13 para la medición del valor razonable. En esta categoría se ubican las inversiones poseídas por Grupo Nutresa en Grupo de Inversiones Suramericana S.A. y Grupo Argos S. A. Esta medición se realiza mensualmente y generó una pérdida de $871.316 (2017-ingreso $252.402) reconocido en los otros resultados integrales.

A continuación, se presenta el valor por acción utilizado en la valoración de las inversiones cotizadas en la Bolsa de Valores de Colombia:

Precio por acción (en pesos)	2018	2017
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	32.120	40.300
Grupo Argos S. A.	16.900	20.880
Total	**15.457**	**13.941**

Tabla 87

Las inversiones en otras sociedades clasificadas en esta categoría son medidas al valor razonable, en una base no recurrente, solo cuando se encuentra disponible un valor de mercado. El Grupo considera que esta omisión a la medición recurrente de estas inversiones es inmaterial para la presentación de los estados financieros de Grupo Nutresa.

No se han realizado cambios en la jerarquía de valor razonable para la medición de estas inversiones, ni cambios en las técnicas de valoración utilizadas.

Otros instrumentos financieros. Corresponde a los derechos mantenidos por el Fondo de Capital Privado Cacao Para el Futuro, valorado 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/tonelada (2017-$6,5/tonelada), una productividad promedio de 1.800-1.900 toneladas por hectárea, costo de la deuda de 9,84% (2017-9,98%) y un plazo de redención esperado de 25 años.

El Fondo utiliza un modelo de proyección esperado de flujos del proyecto a 35 años, que corresponde a la vida útil esperada de un cultivo de Cacao. Este modelo de proyección tendrá en cuenta todas las variables que afectarán los flujos esperados de los cultivos de cacao, entre los que se encuentran:

- Productividad y precios de mercado del cacao, el plátano, otros cultivos temporales y los maderables.
- Costos de establecimiento, mantenimiento, recolección y comercialización del cacao, el plátano y los maderables.
- Costos asociados con la asistencia técnica, el uso de tierras, las comisiones y los demás gastos admisibles al Fondo según este reglamento.
- Capital de trabajo necesario para la operación.

El resultado de la valoración generó ingresos financieros por $3.368 (2017-$1.759).

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.

Las principales variables usando la metodología de valoración son las siguientes:

- Tasa de cambio spot.
- Tasa de cambio futura pactada.
- Fecha de vencimiento.
- Tasa libre de riesgo en COP y USD.
- Volatilidades de la tasa de cambio.

La valoración de instrumentos financieros derivados no designados generó una pérdida en el estado de resultados de $798 (2017-pérdida de $1.194), registrado como parte de la diferencia en cambio de activos y pasivos no financieros.

Activos biológicos. Corresponde al inventario de cerdos y reses en Colombia, los cuales son medidos al valor razonable, utilizando como referencia los valores de mercado publicados

por la Asociación Nacional de Porcicultores y las subastas en las ferias ganaderas en cada localidad. A 31 de diciembre de 2018, el precio por kilo promedio de los cerdos en pie utilizados en la valoración es de $5.248 (2017-$5.700); para las reses se utilizó un precio promedio por kilo de $4.098 (2017-$3.879).

La ganancia del período por los cambios en el valor razonable menos el costo de venta de los activos biológicos en 2018 fue $3.882 (2017-$4.743), y se incluye en el estado de resultados como ingresos operacionales.

Inversiones en acciones no cotizadas. Estas inversiones correspondían principalmente a las inversiones que Grupo Nutresa tenía en Venezuela en Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S. A. y Cordialsa Noel Venezuela S. A. hasta 2017.

NOTA 36.
Información a revelar sobre partes relacionadas

El siguiente cuadro presenta los importes de las transacciones relevantes entre partes relacionadas al final del ejercicio:

2018

Compañia	Saldo por cobrar (*) (Nota 9)	Saldo por pagar	Compras de bienes y Servicios	Ventas de bienes y servicios	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados	Ingreso por Intereses	Gasto por intereses
Asociadas y negocios conjuntos								
Bimbo de Colombia S. A.	4.498	9.933	7.853	45.453				
Dan Kaffe (Malaysia) SDN. BHD.	1.014	52	988	18				
Oriental Coffee Alliance (OCA)	-	16	111	2				
Entidades con influencia significativa sobre la entidad								
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	15.132	12.341	70.499	38.374	31.026	90.337	-	-
Otras partes relacionadas								
Grupo Bancolombia	609	1.275.363	62.380	3.019	-	-	226	71.878
Grupo Argos	6.674	-	-	696	26.176	25.260	-	-
Alpina Productos Alimenticios	1.548	17.732	23.654	1.785	-	-	-	-
Fundación Nutresa	-	290	7.566	-	-	-	-	-
Corporación Vidarium	418	-	4.088	-	-	-	-	-
Miembros junta directiva	**-**	**13**	**909**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

2017

Compañia	Saldo por cobrar (*) (Nota 9)	Saldo por pagar	Compras de bienes y servicios	Ventas de bienes y servicios	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados	Ingreso por Intereses	Gasto por intereses
Asociadas y negocios conjuntos								
Bimbo de Colombia S. A.	3.758	6.057	6.307	44.739	-	-	-	-
Dan Kaffe (Malaysia) SDN. BHD.	820	48	46	869	-	-	-	-
Oriental Coffee Alliance (OCA)	-	10	144	-	-	-	-	-
Entidades con influencia significativa sobre la entidad								
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	8.617	13.225	69.536	26.557	28.981	84.949	-	-
Otras partes relacionadas	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Grupo Bancolombia	752	972.145	60.416	2.888	-	-	79	76.023
Grupo Argos	6.252	1	-	1.005	24.739	23.753	-	-
Alpina Productos Alimenticios	106	14.548	18.859	825	-	-	-	-
Fundación Nutresa	1.992	-	2.881	-	-	-	-	-
Corporación Vidarium	1.898	-	1.292	-	-	-	-	-
Miembros junta directiva	**-**	**136**	**880**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

Tabla 88

(*) Incluye cuentas por cobrar a partes relacionadas $15.395 (2017-$18.010) y cuentas por cobrar por dividendos de instrumentos financieros por $14.498 (2017-$6.185).

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 relacionados con los importes adeudados por partes relacionadas.

Durante el período se realizaron pagos por $99.600 (2017-$103.929) para 119 (2017-154) empleados considerados como personal clave de la entidad.

NOTA 37.
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 22 de febrero de 2019. No se presentaron hechos relevantes después del cierre de los estados financieros y hasta la fecha de su aprobación que puedan afectar de manera significativa la situación financiera de Grupo Nutresa reflejada en estos estados financieros consolidados con corte al 31 de diciembre de 2018.

Estados financieros

separados

Informe del Revisor Fiscal

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.

22 de febrero de 2019

He auditado los estados financieros separados adjuntos de Grupo Nutresa S. A., los cuales comprenden el estado de situación financiera separado al 31 de diciembre de 2018 y los estados separados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo del año terminado en esa fecha y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

Responsabilidad de la gerencia sobre los estados financieros separados
La gerencia es responsable por la adecuada preparación y presentación razonable de estos estados financieros separados de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia y por las políticas de control interno que la gerencia consideró necesarias para que la preparación de estos estados financieros esté libre de incorrección material debido a fraude o error, así como seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas y establecer los estimados contables que sean razonables en las circunstancias.

Responsabilidad del revisor fiscal
Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros adjuntos con base en mi auditoría. Efectué mi auditoría de acuerdo con las normas de auditoría de información financiera aceptadas en Colombia. Dichas normas exigen que cumpla con requerimientos éticos y que planifique y ejecute la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de incorrección material.

Una auditoría consiste en desarrollar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y las revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de incorrección material en los estados financieros debido a fraude o error. Al efectuar dicha valoración, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y la presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en función de las circunstancias. Una auditoría también incluye una evaluación de lo apropiado de las políticas contables usadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la gerencia, así como la evaluación de la completa presentación de los estados financieros.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para mi opinión de auditoría.

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.

22 de febrero de 2019

Opinión
En mi opinión, los estados financieros separados adjuntos, fielmente tomados de los libros, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2018 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios
La gerencia también es responsable por el cumplimiento de aspectos regulatorios en Colombia relacionados con la gestión documental contable, la preparación de informes de gestión, y el pago oportuno y adecuado de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral. Mi responsabilidad como revisora fiscal en estos temas es efectuar procedimientos de revisión para emitir un concepto sobre su adecuado cumplimiento.

De acuerdo con lo anterior, en mi concepto:

a) La contabilidad de la Compañía durante el año 2018 ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable y las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva.

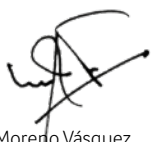
b) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.

c) Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores. Los administradores dejaron constancia en dicho informe de gestión, que no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o los proveedores.

d) La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. Al 31 de diciembre de 2018 la Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

e) La Compañía ha implementado el sistema de autocontrol y gestión del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo de acuerdo con lo establecido en la Circular Externa 062 de 2007 emitida por la Superintendencia Financiera.

Otros asuntos
En cumplimiento de las responsabilidades del revisor fiscal contenidas en los numerales 1 y 3 del artículo 209 del Código de Comercio, relacionadas con la evaluación de si los actos de los administradores de la Compañía se ajustan a los estatutos y a las órdenes e instrucciones de la Asamblea de Accionistas y si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en su poder, emití un informe separado de fecha 22 de febrero de 2019.



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

Certificación de los estados financieros

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

CERTIFICAMOS:

22 de febrero de 2019

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

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

1. Los activos y pasivos de Grupo Nutresa S. A. existen y las transacciones registradas se han realizado en los años correspondientes.

2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.

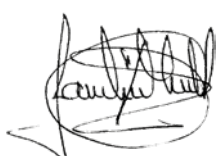
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de la Compañía.

4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con las Normas de Información Financiera aplicables en Colombia.

5. Los hechos económicos que afectan la Compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.

6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores, diferencias o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de la Compañía. Asimismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros y usuarios de los mismos.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente



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

Certificación de los estados financieros, Ley 964 de 2005

Señores
Accionistas
Grupo Nutresa S. A.
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S. A.

CERTIFICA:

22 de febrero de 2019

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía, al 31 de diciembre de 2018 y 2017, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el 22 de febrero de 2019.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

Estado de situación financiera

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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

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

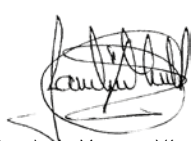
Estado de resultados integrales

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

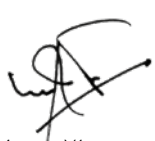
	Notas		2018		2017
Ingresos operacionales		**$**	**515.387**		**434.312**
Dividendos del portafolio	9		57.649	$	54.204
Participación en el resultado del período de las subsidiarias	7		459.115		374.306
Participación en el resultado del período de las asociadas	8		(1.377)		5.802
Utilidad bruta		**$**	**515.387**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

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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



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

Estado de cambios en el patrimonio

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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

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

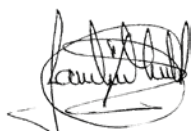
Estado de flujos de efectivo

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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

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

Notas a los estados financieros

Períodos comprendidos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018 y 2017.
(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 Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050. El objeto social de la Compañía consiste en la inversión o la 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 para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018 se han preparado de acuerdo con las Normas de Contabilidad e Información Financiera aceptadas en Colombia, fundamentadas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), junto con sus interpretaciones, marco de referencia conceptual, los fundamentos de conclusión y las guías de aplicación autorizadas y emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) hasta el año 2016, y otras disposiciones legales definidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

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 separados son presentados en pesos colombianos, que a la vez es la moneda funcional y la moneda de presentación de Grupo Nutresa. Sus cifras están expresadas en millones de pesos colombianos, excepto la utilidad básica por acción y la tasa representativa del mercado que se expresan en pesos colombianos, y las divisas (dólares, euros, libras esterlinas, entre otras) que se expresan en unidades.

2.3. CLASIFICACIÓN DE PARTIDAS EN CORRIENTES Y NO CORRIENTES

Grupo Nutresa presenta los activos y los pasivos en el estado de situación financiera, clasificados como corrientes y no corrientes. Un activo se clasifica como corriente cuando la entidad espera realizar el activo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación; mantiene el activo principalmente con fines de negociación; espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes después del período sobre el que se informa; o el activo es efectivo o equivalente al efectivo a menos que este se encuentre restringido por un período mínimo de doce meses después del cierre del período sobre el que se informa. Todos los demás activos se clasifican como no corrientes. Un pasivo se clasifica como corriente cuando la entidad espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación o lo mantiene principalmente con fines de negociación.

NOTA 3.
Políticas contables significativas

A continuación se detallan las políticas contables significativas que Grupo Nutresa 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. 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 utilizando el método de participación patrimonial según lo establecido por la normatividad en Colombia, donde la inversión se registra inicialmente al costo, y se ajusta con los cambios en la participación de Grupo Nutresa sobre los activos netos de la subsidiaria después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión. Las pérdidas de la subsidiaria que exceden la participación de Grupo Nutresa en la inversión se reconocen

como una provisión 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 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. Esta 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 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 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 las 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 el control conjunto sobre la entidad.

La participación en la utilidad o pérdida de una asociada o negocio conjunto se presenta en el estado de resultados integrales del período, neto de impuestos y participaciones no controladoras en las subsidiarias de la asociada o negocio conjunto; la participación en los cambios reconocidos directamente en el patrimonio y en el otro resultado integral de la asociada o negocio conjunto se presentan en el estado de cambios en el patrimonio y en el otro resultado integral. Los dividendos recibidos en efectivo de la asociada o negocio conjunto se reconocen reduciendo el valor en libros de la inversión.

Grupo Nutresa 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. 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 los 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

Política aplicable a partir del 1 enero de 2018

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 los 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 mantenerlo para obtener los flujos de efectivo contractuales y los términos contractuales del mismo otorgan, en fechas específicas, flujos de efectivo que son únicamente pagos del capital y los intereses sobre el valor del capital pendiente. El importe en libros de estos activos se ajusta por cualquier estimación de pérdida crediticia esperada reconocida. Los ingresos por intereses de estos activos financieros se incluyen en "intereses e ingresos similares" utilizando el método de la tasa de interés efectiva.

La Compañía ha definido que el modelo de negocio para los activos financieros es recibir los flujos de caja contractuales, razón por la cual son incluidos en esta categoría. La Compañía evalúa si los flujos de efectivo de los instrumentos financieros representan únicamente pagos de capital e intereses. Al realizar esta evaluación, se considera si los flujos de efectivo contractuales son consistentes con un acuerdo de préstamo básico, es decir, el interés incluye solo la contraprestación por el valor del dinero en el tiempo, el riesgo crediticio, otros riesgos crediticios básicos y un margen de ganancia consistente con un acuerdo de préstamo básico. Cuando los términos contractuales introducen una exposición al riesgo o a la volatilidad y son inconsistentes con un acuerdo de préstamo básico, el activo financiero relacionado se clasifica y mide al valor razonable con cambios en resultados.

(ii) Activos financieros medidos a valor razonable con cambios en otro resultado integral

Los activos financieros que se mantienen para el cobro de flujos de efectivo contractuales y para vender los activos, donde los flujos de efectivo de los activos representan solo pagos de principal e intereses, y que no son designados al valor razonable con cambios en resultados, se miden al valor razonable con cambios en otro resultado integral.

Para las inversiones en instrumentos de patrimonio que no se mantienen para propósitos de negociación, Grupo Nutresa elige de manera irrevocable presentar las ganancias o las 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 resultado del período.

Los valores razonables de las inversiones con cotización bursátil se basan en su precio de cotización vigente. Si el mercado para un instrumento financiero no es activo (o el instrumento no cotiza en bolsa) la Compañía establece su valor razonable usando técnicas de valuación. Estas técnicas incluyen el uso de los valores observados en transacciones recientes efectuadas bajo los términos de libre competencia, la referencia a otros instrumentos que son sustancialmente similares, el análisis de flujos de efectivo descontados y modelos de opciones haciendo máximo uso de información de mercado y depositando el menor grado de confianza posible en información interna específica de la entidad.

(iii) *Activos financieros medidos a valor razonable con cambios en el resultado del período*

Los activos financieros diferentes de aquellos medidos a costo amortizado o a valor razonable con cambios en otro resultado integral se miden posteriormente a valor razonable con cambios reconocidos en el resultado del período. Una pérdida o ganancia en un instrumento de deuda que se mide posteriormente al valor razonable con cambios en resultados y no es parte de una relación de cobertura se reconoce en el estado de resultados para el período en el que surge, a menos que surja de instrumentos de deuda que fueron designados al valor razonable o que no son mantenidos para negociar.

(iv) *Deterioro de activos financieros al costo amortizado*

El grupo evalúa, de manera prospectiva, las pérdidas crediticias esperadas asociadas con los instrumentos de deuda contabilizados al costo amortizado y al valor razonable con cambios en otro resultado integral y con la exposición derivada de los compromisos de préstamo y los contratos de garantía financiera. La Compañía reconoce una reserva para pérdidas para dichas pérdidas en cada fecha de presentación. La medición de las pérdidas crediticias esperadas refleja:

- Una cantidad imparcial y ponderada de probabilidad que se determina mediante la evaluación de un rango de posibles resultados.
- El valor del dinero en el tiempo.
- Información razonable y respaldada disponible sin incurrir en costos o esfuerzos indebidos en la fecha de presentación acerca de hechos pasados, condiciones actuales y previsiones de condiciones económicas futuras.

(v) *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 del período.

(vi) *Modificación*

En algunas circunstancias, la renegociación o la modificación de los flujos de efectivo contractuales de un activo financiero pueden llevar a la baja en cuentas de un activo financiero existente. Cuando la modificación de un activo financiero da lugar a la baja en cuentas de un activo financiero existente y el reconocimiento posterior de un activo financiero modificado, este se considera un activo financiero nuevo. Por consiguiente, la fecha de la modificación se tratará como la fecha de reconocimiento inicial de ese activo financiero.

(vii) *Pasivos financieros*

Los pasivos financieros se miden posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva. Los pasivos financieros incluyen saldos con proveedores y cuentas por pagar, obligaciones financieras, y otros pasivos financieros derivados. Esta categoría también incluye los instrumentos financieros derivados tomados por la Compañía y que no se designan como instrumentos de cobertura en relaciones de cobertura eficaces.

Se clasifican como obligaciones financieras las obligaciones contraídas mediante la obtención de recursos provenientes de establecimientos de crédito, o de otras instituciones financieras del país o del exterior.

Los pasivos financieros se dan de baja en cuenta cuando están cancelados (es decir, cuando la obligación especificada en el contrato se cumpla, cancele o expire).

(viii) *Compensación de instrumentos financieros*

Los activos financieros y los pasivos financieros son objeto de compensación de manera que se informe el valor neto en el estado de situación financiera, solamente si (i) existe, en el momento actual, un derecho legalmente exigible de compensar los valores reconocidos, y (ii) existe la intención de liquidarlos por el valor neto, o de realizar los activos y cancelar los pasivos en forma simultánea.

Política aplicable hasta el 31 de diciembre de 2017

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 los pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable más (menos) los costos de transacción directamente atribuibles, excepto para aquellos que se miden posteriormente a valor razonable.

Al momento del reconocimiento inicial, Grupo Nutresa clasifica sus activos financieros para la medición posterior a costo amortizado o a valor razonable dependiendo del modelo de negocio de Grupo Nutresa para gestionar los activos financieros y las características de los flujos de efectivo contractuales del instrumento; o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura eficaz, según corresponda.

(i) *Activos financieros medidos a costo amortizado*

Un activo financiero se mide posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva, si el activo es mantenido dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es mantenerlos para obtener los flujos de efectivo contractuales y los términos contractuales del mismo otorgan, en fechas específicas, flujos de efectivo que son únicamente pagos del capital e intereses sobre el valor del capital pendiente. Sin perjuicio de lo anterior, Grupo Nutresa puede designar un activo financiero de forma irrevocable como medida al valor razonable con cambios en resultados.

Grupo Nutresa ha definido que el modelo de negocio para las cuentas por cobrar a clientes es recibir los flujos de caja contractuales, razón por la cual son incluidos en esta categoría.

Las cuentas por cobrar a clientes son cantidades adeudadas por productos vendidos o servicios prestados en el curso ordinario del negocio que se reconocen inicialmente a su valor razonable, se realizan con condiciones de crédito inferiores a un año y sin cobro de intereses, por lo tanto, no se considera la existencia de financiación implícita.

(ii) *Activos financieros medidos a valor razonable*

Los activos financieros diferentes de aquellos medidos a costo amortizado se miden posteriormente a valor razonable con cambios reconocidos en el resultado del período. Sin embargo, para las inversiones en instrumentos de capital que no se mantienen para propósitos de negociación, Grupo Nutresa elige de manera irrevocable presentar las ganancias o las 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 las pérdidas es transferido directamente a las ganancias retenidas y no se reclasifican al resultado del período. Los dividendos recibidos en efectivo de estas inversiones se reconocen en el resultado del período.

Los valores razonables de las inversiones con cotización bursátil se basan en su precio de cotización vigente. Si el mercado para un instrumento financiero no es activo (o el instrumento no cotiza en bolsa) la Compañía establece su valor razonable usando técnicas de valuación. Estas técnicas incluyen el uso de los valores observados en transacciones recientes efectuadas bajo los términos de libre competencia, la referencia a otros instrumentos que son sustancialmente similares, análisis de flujos de efectivo descontados y modelos de opciones haciendo máximo uso de información de mercado y depositando el menor grado de confianza posible en información interna específica de la entidad.

(iii) *Deterioro de activos financieros al costo amortizado*

Los activos financieros medidos a costo amortizado son evaluados por indicadores de deterioro en cada fecha de balance. Los activos financieros están deteriorados cuando existe evidencia objetiva que, como resultado de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo financiero, los flujos futuros estimados del activo financiero (o grupo de activos financieros) han sido afectados.

Los criterios que se utilizan para determinar que existe una evidencia objetiva de una pérdida por deterioro incluyen:

- Dificultades financieras importantes del emisor o de la contraparte.
- Incumplimiento en los pagos de capital e intereses.
- Probabilidad de que el prestamista entrará en quiebra o una reorganización financiera.

El importe del deterioro es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de las estimaciones de los flujos de efectivo futuros, descontados a la tasa efectiva original del activo financiero. El valor en libros del activo se reduce y la cantidad de la pérdida se reconoce en el resultado del período.

(iv) *Baja en cuentas*

Un activo financiero o una parte de él, es dado de baja del estado de situación financiera cuando se vende, transfiere, expiran o Grupo Nutresa pierde control sobre los derechos contractuales o sobre los flujos de efectivo del instrumento. Un pasivo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando la obligación contractual ha sido liquidada o haya expirado. Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro proveniente de la misma contraparte bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal intercambio o modificación se trata como una baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo, y la diferencia en los valores respectivos en libros se reconocen en el estado de resultados integrales del período.

(v) *Pasivos financieros*

Los pasivos financieros se miden posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva. Los pasivos financieros incluyen saldos con proveedores y cuentas por pagar, obligaciones financieras, y otros pasivos financieros derivados. Esta categoría también incluye los instrumentos financieros derivados tomados por 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 el exterior.

(vi) *Compensación de instrumentos financieros*

Los activos financieros y los pasivos financieros son objeto de compensación de manera que se informe el valor neto en el estado de situación financiera consolidado, solamente si (i) existe, en el momento actual, un derecho legalmente exigible de compensar los valores reconocidos, y (ii) existe la intención de liquidarlos por el valor neto, o de realizar los activos y cancelar los pasivos en forma simultánea.

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 rigen en Colombia.

a. Impuesto sobre la renta

(i) Corriente

Los activos y los 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 la 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. Los activos y los pasivos corrientes por el impuesto sobre la renta se compensan si se relacionan con la misma autoridad fiscal y se tiene la intención de liquidarlos por el valor neto o a realizar el activo y a liquidar el pasivo de forma simultánea.

(ii) Diferido

El impuesto sobre la renta diferido se reconoce utilizando el método del pasivo calculado sobre las diferencias temporarias entre las bases fiscales de los activos y pasivos y sus valores en libros. El impuesto diferido pasivo se reconoce generalmente para todas las diferencias temporarias imponibles, y el impuesto diferido activo se reconoce para todas las diferencias temporarias deducibles y por la compensación futura de créditos fiscales y pérdidas fiscales no utilizadas en la medida en que sea probable la disponibilidad de ganancias impositivas futuras contra las cuales se puedan imputar. Los impuestos diferidos no son objeto de descuento financiero.

Los activos y los pasivos por impuestos diferidos no se reconocen si la diferencia temporaria surge del reconocimiento inicial de un activo o un pasivo en una transacción que no constituya una combinación de negocios y que, al momento de la transacción, no afectó ni la ganancia contable ni la ganancia o pérdida fiscal; y para el caso del pasivo por impuesto diferido cuando surja del reconocimiento inicial de la plusvalía.

Los pasivos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en asociadas y participaciones en negocios conjuntos, no se reconocen cuando la oportunidad de la reversión de las diferencias temporarias se pueda controlar y sea probable que dichas diferencias no se reversen en el futuro cercano y los

activos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en asociadas y participaciones en negocios conjuntos, se reconocen solamente en la medida en que sea probable que las diferencias temporarias se revertirán en un futuro cercano y sea probable la disponibilidad de ganancias impositivas futuras contra las cuales se imputarán esas diferencias deducibles. Los pasivos por impuestos diferidos relacionados con la plusvalía, se reconocen en la medida en que sea probable que las diferencias temporarias se reviertan en el futuro.

El valor en libros de los activos por impuesto diferido se revisa en cada fecha de presentación y se reducen en la medida en que ya no sea probable que exista suficiente ganancia impositiva para utilizar la totalidad o una parte del activo por dicho impuesto. Los activos por impuesto diferido no reconocidos se reevalúan en cada fecha de presentación y se reconocen en la medida en que sea probable que las ganancias impositivas futuras permitan su recuperación.

Los activos y los 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 las normas fiscales que fueron aprobadas a la fecha de presentación, o cuyo procedimiento de aprobación se encuentre próximo a completarse para tal fecha.

El impuesto diferido se reconoce en el resultado del período, excepto el relacionado con partidas reconocidas fuera del resultado, en este caso se presentará en el otro resultado integral o directamente en el patrimonio.

b. Impuesto a la riqueza

El impuesto a la riqueza se originó, por la posesión de la misma, el 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 cuyo patrimonio líquido era superior a $1.000 millones, deberían determinar su impuesto de acuerdo a la normatividad tributaria.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1739 de 2014, que adicionaba el artículo 297-2 del estatuto tributario, la causación del impuesto a la riqueza se realizaba el 1 de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y podría ser imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma ley.

3.7. BENEFICIOS A EMPLEADOS

a. Beneficios de corto plazo

Son beneficios (diferentes de los beneficios por terminación) que se espera liquidar totalmente antes de los doce meses siguientes al final del período anual sobre el que se informa, en el que los empleados hayan prestado los servicios relacionados. Los beneficios de corto plazo se reconocen en la medida en que los empleados prestan el servicio por el valor esperado 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 meses siguientes al cierre del período anual en el cual los empleados han prestado sus servicios, tales como prima de antigüedad y sistema de compensación variable. El costo de los beneficios a largo plazo se distribuye en el tiempo que medie entre el ingreso del empleado y la fecha esperada de la obtención del beneficio. Estos beneficios se proyectan hasta la fecha de pago y se descuentan a través del método de unidad de crédito proyectada.

c. Pensiones y otros beneficios posempleo

(i) Planes de beneficios definidos

Son planes de beneficios definidos aquellos en los que Grupo Nutresa tiene la obligación legal o implícita de responder por los pagos de los beneficios que quedaron a su cargo.

El costo de este beneficio se determina mediante el método de la unidad de crédito proyectada. El pasivo se mide anualmente por el valor presente de los pagos futuros esperados que son necesarios para liquidar las obligaciones derivadas de los servicios prestados por los empleados en el período corriente y en los anteriores.

La actualización del pasivo por ganancias y pérdidas actuariales se reconoce en el estado de situación financiera contra los resultados acumulados a través del otro resultado integral, estas partidas no se reclasificarán a los resultados del período en períodos posteriores; el costo de los servicios pasados y presentes, y el interés neto sobre el pasivo se reconoce en el resultado del período, distribuido entre el costo de ventas y los gastos de administración, de venta y de distribución, asimismo como las ganancias y las 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, la Compañía 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 del período, neto de todo reembolso. El aumento de la provisión debido al paso del tiempo se reconoce como un gasto financiero.

b. Pasivos contingentes

Las obligaciones posibles que surgen de eventos pasados y cuya existencia será confirmada solamente por la ocurrencia o no

ocurrencia de uno a más eventos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa o las obligaciones presentes, que surgen de eventos pasados, pero que no es probable, sino posible, que una salida de recursos que incluye beneficios económicos sea requerida para liquidar la obligación o el monto de la obligación no puede ser medido con suficiente confiabilidad, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como pasivos contingentes.

c. Activos contingentes

Los activos de naturaleza posible, surgidos a raíz de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada solo por la ocurrencia, o en su caso por la no ocurrencia, de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como activos contingentes cuando es probable su ocurrencia. Cuando el hecho contingente sea cierto se reconoce el activo y el ingreso asociado en el resultado del período.

3.9. INGRESOS ORDINARIOS

a. 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.

b. Método de participación patrimonial

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 las subsidiarias y asociadas, después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión.

c. Intereses

Para todos los instrumentos financieros valorados a costo amortizado, los ingresos o gastos por interés se reconocen con la tasa de interés efectiva. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los pagos futuros estimados de efectivo o los recibidos a través de la vida esperada del instrumento financiero o un período más corto, en el valor neto en libros del activo financiero o pasivo financiero.

3.10. VALOR RAZONABLE

Es el precio que sería recibido por vender un activo o pagado por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado independientes, en la fecha de la medición. El valor razonable de todos los activos y pasivos financieros se determina a la fecha de presentación de los estados financieros, para reconocimiento o revelación en las notas a los estados financieros.

Grupo Nutresa utiliza técnicas de valuación que son apropiadas en las circunstancias y para las cuales se tiene suficiente información disponible para medir al valor razonable, maximizando el uso de datos observables relevantes y minimizando el uso de datos no observables.

El valor razonable se determina:

- Con base en precios cotizados en mercados activos para activos o pasivos idénticos a los que la Compañía puede acceder en la fecha de la medición (nivel 1).
- Con base en técnicas de valuación comúnmente usadas por los participantes del mercado que utilizan variables distintas de los precios cotizados que son observables para los activos o pasivos, directa o indirectamente (nivel 2).
- Con base en técnicas de valuación internas de descuento de flujos de efectivo u otros modelos de valoración, utilizando variables estimadas por Grupo Nutresa no observables para el activo o pasivo, en ausencia de variables observables en el mercado (nivel 3).

Los juicios incluyen datos tales como el riesgo de liquidez, el riesgo de crédito y la volatilidad. Los cambios en las hipótesis acerca de estos factores podrían afectar al valor razonable de los instrumentos financieros.

3.11. UTILIDAD 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 2018 y 2017 es de 460.123.458.

Para calcular las utilidades por acción diluidas, se ajusta el resultado del período atribuible a los tenedores de acciones ordinarias y el promedio ponderado del número de acciones en circulación por todos los efectos dilusivos inherentes a las acciones ordinarias potenciales.

3.12. 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. CAMBIOS EN POLÍTICAS CONTABLES

Instrumentos financieros

La Compañía ha adoptado NIIF 9, emitida por el IASB en julio de 2014, considerando como fecha de transición el 1 de enero de 2018, que dio como resultado cambios en las políticas contables y ajustes a los importes previamente reconocidos en los estados

financieros, principalmente en la determinación de la pérdida esperada.

Según lo permitido por las disposiciones transitorias de la NIIF 9, la Compañía decidió no reexpresar las cifras comparativas. Cualquier ajuste a los valores en libros de los activos y pasivos financieros en la fecha de transición se reconoció en las ganancias acumuladas de apertura del período actual.

En consecuencia, para las revelaciones de las notas, las modificaciones generadas a las revelaciones de la NIIF 7 solo se han aplicado al período actual. El período de información comparativa divulga las revelaciones hechas en el año anterior.

La adopción de NIIF 9 ha resultado en cambios en nuestras políticas contables para el reconocimiento y la medición del deterioro de los activos financieros. Al 1 de enero de 2018, no hay impacto por adopción de NIIF 9.

3.14. NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS SOBRE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA. NUEVAS NORMAS, MODIFICACIONES E INTERPRETACIONES INCORPORADAS AL MARCO CONTABLE ACEPTADO EN COLOMBIA CUYA APLICACIÓN DEBE SER EL 1 DE ENERO DE 2019

El Decreto 2483 del 28 de diciembre de 2018 compiló y actualizó los marcos técnicos de las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia, que habían sido incorporadas por los decretos 2420 de 2015, 2496 de 2015, 2131 de 2016 y 2170 de 2017, incluyendo una nueva norma emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés), para efectuar su aplicación a partir del 1 de enero de 2019, aunque su aplicación podría ser efectuada de manera anticipada.

NIIF 16 Arrendamientos

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) emitió NIIF 16 con fecha de aplicación efectiva a partir del 1 de enero de 2019. Esta reemplaza las guías existentes para la contabilización de arrendamientos, incluyendo NIC 17, arrendamientos; CINIIF 4, determinación si un contrato contiene un arrendamiento; SIC 15, incentivos en operación de arrendamiento operativo, y SIC 27, evaluación de la sustancia de transacciones que involucran la forma legal de un arrendamiento.

NIIF 16 introduce un solo modelo de registro contable de los contratos de arrendamiento en el estado de situación financiera para los arrendatarios. Un arrendatario reconoce un activo por derecho de uso representando el derecho para usar el activo tomado en arrendamiento y un pasivo por derecho de uso representando su obligación para hacer los pagos del arrendamiento. Hay exenciones opcionales para arrendamientos de corto plazo o arrendamiento de bienes de muy bajo valor. El tratamiento contable de los contratos de arrendamiento para los arrendadores permanece similar a las actuales normas contables, en el cual el arrendador clasifica los contratos de arrendamiento como arrendamientos financieros u operativos.

Para efectos de la aplicación de esta norma, la naturaleza de los gastos correspondientes a los contratos de arrendamientos operativos en calidad de arrendatario cambiará con la NIIF 16, pasará de gastos por arrendamientos a cargos por amortización de los derechos de uso del activo, además de los gastos financieros derivados del pasivo por arrendamiento por los derechos de los activos antes mencionados.

CINIIF 23. La incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias

CINIIF 23 fue emitida en mayo de 2017, esta interpretación aclara cómo aplicar los requerimientos de reconocimiento y medición de la NIC 12 cuando existe incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias. En esta circunstancia, una entidad reconocerá y medirá su activo o pasivo por impuestos diferidos o corrientes aplicando los requerimientos de NIC 12 sobre la base de la ganancia fiscal (pérdida fiscal), bases fiscales, pérdidas fiscales no utilizadas, créditos fiscales no utilizados y tasas fiscales determinadas aplicando esta interpretación.

La Compañía efectuará una evaluación de los potenciales impactos de esta interpretación en sus estados financieros, sin que hasta el momento se hayan identificado situaciones que puedan requerir cambios en los estados financieros.

NOTA 4.
Juicios, estimaciones y supuestos contables significativos

La preparación de los estados financieros de Grupo Nutresa requiere que la gerencia deba realizar juicios, estimaciones y supuestos contables que afectan los montos de ingresos y gastos, activos y pasivos, y revelaciones relacionadas, así como también la revelación de pasivos contingentes al cierre del período sobre el que se informa. En este sentido, la incertidumbre sobre tales supuestos y estimaciones podría dar lugar en el futuro a resultados que podrían requerir ajustes significativos a los importes en libros de los activos o pasivos afectados.

En la aplicación de las políticas contables, la Administración ha realizado los siguientes juicios y estimaciones, que tienen efecto significativo sobre los importes reconocidos en los presentes estados financieros separados:

- Evaluación de la existencia de indicadores de deterioro de valor para los activos.
- Elegir apropiadamente los modelos y las suposiciones para la medición de la pérdida crediticia esperada.
- Hipótesis empleadas en el cálculo actuarial de las obligaciones posempleo y de largo plazo con los empleados.
- Supuestos utilizados para el cálculo del valor razonable de los instrumentos financieros.
- Recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos.
- Determinación de control, influencia significativa o control conjunto sobre una inversión.

Los juicios y las estimaciones realizados por la Administración de Grupo Nutresa en la preparación de los estados financieros separados al 31 de diciembre de 2018 no difieren significativamente de los realizados al cierre del período anual anterior, es decir, a 31 de diciembre de 2017.

NOTA 5.
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar

El saldo de deudores comerciales y otras cuentas por cobrar comprendían los siguientes rubros:

	2018	2017
Cuentas por cobrar a trabajadores	18	19
Dividendos por cobrar terceros (Nota 9)	14.498	6.185
Otras cuentas por cobrar a vinculados (Nota 17)	600	11.197
Otras cuentas por cobrar a terceros	59	45
Total deudores y cuentas por cobrar	**15.175**	**17.446**
Porción corriente	**14.608**	**14.481**
Porción no corriente	**567**	**2.965**

Tabla 1

NOTA 6.
Otros activos

Los otros activos estaban compuestos por:

	2018	2017
Otros activos corrientes		
Impuestos (Nota 10.2)	566	344
Gastos pagados por anticipado (*)	565	42
Activos mantenidos para la venta	-	16
Total otros activos corrientes	**1.131**	**402**
Otros activos no corrientes		
Gastos pagados por anticipado (*)	9	6
Total otros activos	**1.140**	**408**

Tabla 2

(*) Los gastos pagados por anticipado corresponden principalmente a anticipos de servicios y seguros.

NOTA 7.
Inversiones en subsidiarias

El detalle de las subsidiarias de Grupo Nutresa S. A. a la fecha del período sobre el que se informa se presenta a continuación:

		Valor en libros	
	% participación	2018	2017
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	100%	1.302.208	1.256.658
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	100%	1.157.439	1.110.536
Tropical Coffee Company S. A. S.	100%	20.089	18.355
Industria Colombiana de Café S. A. S.	100%	568.716	559.465
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	100%	203.266	206.566
Inverlogy S. A. S. (antes Litoempaques S. A. S.) (4)	100%	26.566	22.047
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	100%	184.911	215.285
Molino Santa Marta S. A. S.	100%	73.157	84.737
Novaventa S. A. S.	93%	135.662	133.599
Pastas Comarrico S. A. S.	100%	29.280	26.715
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	100%	101.848	136.209
Alimentos Cárnicos S. A. S.	100%	969.119	895.360

Setas Colombianas S. A.	94%	51.102	47.689
Compañía Nacional de Chocolates Perú S. A.	0,0%	10	11
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.	70%	962	1.265
Gestión Cargo Zona Franca S. A. S.	100%	73.850	62.019
Comercial Nutresa S. A. S.	100%	28.252	23.695
Industrias Aliadas S. A. S.	83%	60.229	69.093
Opperar Colombia S. A. S.	100%	1.342	1.074
Servicios Nutresa S. A. S.	100%	-	1.558
Fideicomiso Grupo Nutresa	100%	243	252
Productos Naturela S. A. S. [1]	60%	3.213	-
Sub total		**4.991.464**	**4.872.188**
Servicios Nutresa S. A. S. [2]	100%	(301)	-
Total		**4.991.163**	**4.872.188**

Tabla 3

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 cuales se informa:

	2018			2017		
	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.	45.815	119.271	(27.906)	43.197	122.716	(15.062)
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	96.458	143.183	178	20.422	102.428	(27.203)
Tropical Coffee Company S. A. S.	-	1.853	(119)	-	1.781	29
Industria Colombiana de Café S. A. S.	-	14.494	(5.243)	102.346	21.028	(24.345)
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	23.463	20.199	(36)	19.220	16.473	393
Inverlogy S. A. S. (antes Litoempaques S. A. S.) [4]	-	4.476	43	-	217	52
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	-	(31.463)	1.088	-	(14.231)	1.000
Molino Santa Marta S. A. S.	20.130	8.555	(5)	-	5.268	217
Novaventa S. A. S.	30.334	36.274	(3.877)	-	26.126	216
Pastas Comarrico S. A. S.	-	2.565	-	-	2.050	46
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	50.309	15.063	885	-	9.434	676
Alimentos Cárnicos S. A. S.	-	97.753	(23.994)	-	67.495	(69.484)
Setas Colombianas S. A.	2.948	6.365	(4)	2.438	3.739	89
Compañía Nacional de Chocolates Perú S. A.	2	1	-	-	-	-
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.	-	(177)	(126)	-	102	4
Gestión Cargo Zona Franca S. A. S.	-	11.831	-	-	8.479	128
Comercial Nutresa S. A. S.	-	5.263	(706)	-	(4.378)	222
Industrias Aliadas S. A. S.	14.201	5.332	5	15.614	6.208	183
Opperar Colombia S. A. S.	-	268	-	-	227	-
Servicios Nutresa S. A. S. [2]	-	(1.974)	116	-	(857)	(59)
Fideicomiso Grupo Nutresa	-	(9)	-	-	1	14
Productos Naturela S. A. S.	-	(8)	-	-	-	-
Total	**283.660**	**459.115**	**(59.701)**	**203.237**	**374.306**	**(132.884)**

Tabla 4

1. En septiembre de 2018 se adquirió 60% de participación vía adquisición de acciones por $3.221 (capitalización), en la compañía Productos Naturela S. A. S., dedicada a la producción y comercialización de alimentos saludables y funcionales. Dicha adquisición está alineada con el propósito de expansión hacia productos innovadores que beneficien la salud y la nutrición de sus consumidores.
2. Corresponde a la inversión con patrimonio negativa, la cual se encuentra provisionada y se presenta en el Estado de Situación Financiera en otras provisiones.
3. A partir de marzo de 2018, Litoempaques S. A. S. cambió su denominación social a Servicios Logypack S. A. S., y en noviembre de 2018, esta última cambió su denominación social a Inverlogy S. A. S.

No se presentan variaciones en las participaciones accionarias entre diciembre de 2017 y diciembre de 2018. 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 de 2018 no existen cuentas por cobrar por concepto de dividendos. (2017-$0).

Los dividendos recibidos de subsidiarias generan un efecto en el flujo de efectivo de $283.660 (2017-$204.009, incluye $772 que quedaron pendientes de cobro en 2016 y se recaudaron en 2017).

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:

			Valor libros		2018		2017	
	País	% participación	2018	2017	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral
Asociadas								
Bimbo de Colombia S. A.	Colombia	40%	139.918	139.867	509	(458)	6.745	495
Estrella Andina S. A. S.	Colombia	30%	10.688	9.574	(1.886)	-	(943)	(8)
Total asociadas			**150.606**	**149.441**	**(1.377)**	**(458)**	**5.802**	**487**

Tabla 5

Bimbo de Colombia S. A.
Es una sociedad anónima con domicilio en Tenjo, Cundinamarca, dedicada principalmente a elaboración de productos de panadería.

Estrella Andina S. A. S.
Es una sociedad simplificada por acciones dedicada a la comercialización de comidas preparadas en cafeterías en la cual Nutresa tiene una participación de 30%, teniendo como socio mayoritario, con una participación de 70%, al Grupo Alsea.

Los movimientos de inversiones en asociadas se detallan a continuación:

	2018	2017
Saldo inicial	**149.441**	**138.652**
Incremento de aportes (*)	3.000	4.500
Participación el resultado del período	(1.377)	5.802
Participación en el otro resultado integral	(458)	487
Saldo final	**150.606**	**149.441**

Tabla 6

Incremento de aportes en asociadas y negocios conjuntos

(*) En septiembre de 2018 se realizó una capitalización en Estrella Andina S. A. S., en la cual Grupo Nutresa invirtió $3.000, sin generar cambios en el porcentaje de participación. Igualmente, en mayo de 2017, se realizó una ampliación del capital, en la cual la Compañía invirtió $4.500 sin generar cambios en el porcentaje de participación.

En enero de 2017 se realizó un pago por $16.217 correspondiente al saldo por pagar de la capitalización realizada en 2016 a Bimbo de Colombia S. A.

Durante el período cubierto por estos estados financieros, no se recibieron dividendos por esta inversión.

A continuación, se presenta información financiera resumida sobre las entidades asociadas:

	2018					2017				
	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral del período	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral del período
Bimbo de Colombia S. A.	643.271	293.475	349.796	2.725	459	635.443	285.776	349.667	16.278	395
Estrella Andina S. A. S.	43.913	8.116	35.797	(5.588)	-	35.391	3.307	32.084	(2.802)	-

Tabla 7

Ninguna de las asociadas mantenidas por Grupo Nutresa se encuentra listada en un mercado de valores, por lo tanto, no existe un precio de mercado cotizado para la inversión.

NOTA 9.
Otros activos financieros no corrientes

Grupo Nutresa clasifica como instrumentos financieros medidos a valor razonable con cargo a los otros resultados integrales las inversiones de portafolio que no son mantenidas para negociar.

El resultado del período incluye los ingresos por los dividendos sobre dichos instrumentos que son reconocidos por Nutresa en la fecha en que se establece el derecho a recibir los pagos futuros, que es la fecha del decreto de dividendos por parte de la compañía emisora. Los otros resultados integrales incluyen las variaciones en el valor razonable de estos instrumentos financieros.

El detalle de los instrumentos financieros fue el siguiente:

Valor en libros	Número de acciones ordinarias poseídas	% de participación en el total de acciones ordinarias	2018	2017
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	61.386.550	13,09% (2017-12,66%)	1.971.736	2.393.328
Grupo Argos S. A.	79.804.628	12,36%	1.348.698	1.666.321
Otras sociedades			2.036	2.036
			3.322.470	**4.061.685**

Tabla 8

	2018		2017	
	Ingreso por dividendos	Pérdida por medición a valor razonable	Ingreso por dividendos	Utilidad por medición a valor razonable
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	31.026	(485.543)	28.981	124.714
Grupo Argos S. A.	26.176	(317.622)	24.740	127.687
Otras sociedades	447	-	483	-
	57.649	**(803.165)**	**54.204**	**252.401**

Tabla 9

El valor del dividendo por acción decretado para el año 2018 por parte de Grupo de Inversiones Suramericana S. A. fue de $518 anuales por acción, pagaderos en forma trimestral por valor de $129,50; por su parte, Grupo Argos S. A. decretó en abril, dividendos por $328 anuales por acción, pagaderos trimestralmente por valor de $82.

Para 2017 el valor anual por acción fue de $310 ($77,5 trimestrales) para Grupo Argos S. A. y de $488 (recibidos en 805.638 acciones preferenciales) para Grupo de Inversiones Suramericana S. A.

El ingreso por dividendos reconocidos para el primer semestre de 2018 para las inversiones de portafolio, corresponde principalmente al total del dividendo anual decretado por los emisores, adicionalmente en octubre de 2018 se recibieron dividendos adicionales por parte de Grupo de Inversiones Suramericana S. A. por $263 equivalentes a la inversión realizada en instrumentos financieros de patrimonio por $63.950.

Los dividendos recibidos generaron un efecto en el flujo de efectivo de $49.336 (2017 $61.746), que corresponden a los efectivamente recibidos en caja durante el año.

A 31 de diciembre de 2018 se encuentran por cobrar por concepto de dividendos de instrumentos financieros $14.498 (2017-$6.185).

9.1. MEDICIÓN AL VALOR RAZONABLE DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS

El valor razonable de las acciones que cotizan en bolsa y que son clasificadas como de alta bursatilidad se determina con base en el precio de cotización en la Bolsa de Valores de Colombia; esta medición se ubica en la Jerarquía 1 establecida por NIIF 13 para la medición del valor razonable. En esta categoría se ubican las inversiones poseídas por Grupo Nutresa en Grupo de Inversiones Suramericana S. A. y Grupo Argos S. A. Esta medición se realiza mensualmente y generó una pérdida de $803.165 (2017-ingreso $252.401) reconocido en los otros resultados integrales.

A continuación, se presenta el valor por acción utilizado en la valoración de las inversiones cotizadas en la Bolsa de Valores de Colombia:

Precio por acción (en pesos)	2018	2017
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	32.120	40.300
Grupo Argos S. A.	16.900	20.880

Tabla 10

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.

9.2. GRAVÁMENES

A 31 de diciembre de 2018, existían prendas sobre 22.103.000 (2017: 30.775.000) de acciones de Grupo de Inversiones Suramericana S. A. a favor de entidades financieras en Colombia como garantía de obligaciones contraídas por Grupo Nutresa y sus subsidiarias.

NOTA 10.
Impuesto sobre la renta e impuesto por pagar

10.1. NORMATIVIDAD APLICABLE

Las disposiciones fiscales vigentes y aplicables establecen que las tasas nominales de impuesto sobre la renta para la compañía son de 33% y una sobretasa renta de 4%.

Los descuentos tributarios aplicados en la declaración de renta, no podrán exceder de 25% del impuesto sobre la renta a cargo del contribuyente en el respectivo año gravable, con la posibilidad de aplicarse el exceso en el período gravable siguiente a aquel en que se efectuó la donación, si el descuento se trata de donaciones a empresas pertenecientes al régimen tributario especial.

La firmeza de las declaraciones tributarias es de 3 años. Sin embargo, para las empresas sometidas al régimen de precios de transferencia, la firmeza será de 6 años y las declaraciones que originen o compensen pérdidas fiscales quedarán en firme en 12 años.

Las pérdidas fiscales, que no tenían vencimiento para su compensación con las rentas líquidas en las declaraciones tributarias de períodos futuros, quedaron a partir de la vigencia de la Ley 1819 de 2016 con un límite para su compensación de 12 años.

Mediante el artículo 137 de la Ley 1819 de 2016, se estableció la obligación de llevar un sistema de control o conciliación de diferencias que surjan entre los nuevos marcos técnicos normativos contables y el Estatuto Tributario colombiano. Para esto, se expidieron el Decreto 1998 del 30 de noviembre de 2017 y la Resolución 73 de diciembre 29 de 2017 que reglamentan la conciliación fiscal referida en la Ley 1819 de 2016, la cual se implementó en el año 2018 para informar el año gravable 2017 como parte integral de la declaración de renta del mismo año gravable.

Por otra parte, en consideración al artículo 108 de la Ley 1819 de 2016 y a la acción 13 del proyecto BEPS OCDE/G20, se expide la Resolución 71 de diciembre 29 de 2017 que establece el procedimiento para la presentación del informe País por País que hace parte del enfoque estandarizado en tres niveles de la documentación sobre precios de transferencia y que contendrá información relativa a la asignación global de ingresos e impuestos pagados por el grupo multinacional y los indicadores relativos a la actividad económica globalmente, correspondiente al año gravable 2016 y cuyo plazo de presentación fue en febrero del año 2018.

10.2. ACTIVOS Y PASIVOS POR IMPUESTOS

Los activos por impuestos se presentan en el estado de situación financiera dentro del rubro de "otros activos corrientes" y "otros activos no corrientes". El saldo incluía:

	2018	2017
Impuesto de renta y complementarios[1]	360	224
Otros impuestos	206	120
Total activos por impuesto corriente	**566**	**344**

Tabla 11

(1) Los activos por impuesto de renta y complementarios corresponden a saldos a favor por $360 (2017-$224).

El saldo por pagar por impuestos corrientes comprendía:

	2018	2017
Impuesto a las ventas por pagar	61	294
Retenciones en la fuente por pagar	112	43
Otros impuestos	322	79
Total	**495**	**416**

Tabla 12

La Compañía 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 separados. La determinación tributaria final depende de las nuevas exigencias normativas, la existencia de ganancias fiscales suficientes para el aprovechamiento de beneficios fiscales como el tratamiento de ingresos no gravados y deducciones especiales de acuerdo con la normativa vigente aplicable y al análisis de probabilidad de favorabilidad de las opiniones de expertos. La Compañía reconoce pasivos para situaciones observadas en

auditorías tributarias preliminares sobre la base de estimados de si corresponde el pago de impuestos adicionales. Cuando el resultado tributario final de estas situaciones es diferente de los montos que fueron inicialmente registrados, las diferencias se imputan al impuesto a la renta corriente y diferido activo y pasivo, en el período en el que se determina este hecho.

10.3. GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA

El gasto por impuesto de renta corriente y diferido fue el siguiente:

	2018	2017
Impuesto de renta	181	84
Total	**181**	**84**
Impuesto diferido (*)	2.217	2.357
Total gasto por impuesto	**2.398**	**2.441**

Tabla 13

(*) La composición del impuesto de renta diferido surge principalmente del reconocimiento de obligaciones laborales e inversiones.

10.4. IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO

	2018	2017
Impuesto diferido activo		
Beneficios a empleados	437	4.994
Pérdidas fiscales	17	19
Créditos fiscales	194	162
Deudores	718	-
Otros activos	46	52
Total impuesto diferido activo	**1.412**	**5.227**
Impuesto diferido pasivo		
Inversiones	7.212	8.491
Otros pasivos	1.027	958
Total impuesto diferido pasivo	**8.239**	**9.449**
Impuesto diferido pasivo neto	**6.827**	**4.222**

Tabla 14

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 $5.615.529 (2017-$6.014.880), cuyo pasivo por impuesto diferido sería de $1.684.658 (2017-$1.984.910).

El movimiento del impuesto diferido durante el período fue el siguiente:

	2018	2017
Saldo inicial, pasivo neto	**4.222**	**1.471**
Gasto por impuestos diferidos reconocidos en el resultado del período	2.217	2.357
Impuesto diferido asociado con componentes de otro resultado integral	388	394
Saldo final, pasivo neto	**6.827**	**4.222**

Tabla 15

El impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral está determinado por nuevas mediciones de planes de beneficios a empleados por $523 (2017-$234), la participación en asociadas y negocios conjuntos que se contabilizan mediante el método de participación por $137 (2017-$160).

10.5. TASA EFECTIVA DE IMPUESTOS

En 2018, la tasa efectiva se encuentra significativamente por debajo de la tasa teórica por efecto principalmente de ingresos fiscales que no son gravados. Los ingresos recibidos por Grupo Nutresa corresponden principalmente a dividendos de portafolio no gravados y al reconocimiento de las utilidades obtenidas por las compañías subsidiarias y reconocidas en los estados financieros separados de la Compañía mediante el método de participación patrimonial.

Adicionalmente, deducciones fiscales restringidas, como es el caso del gravamen al movimiento financiero que solo es deducible 50%, y gastos de impuestos, provisiones, costos y gastos de ejercicios anteriores, multas, sanciones, entre otros, que fiscalmente no

está permitida su deducción, aumentan la tasa efectiva.

En 2017, la tasa efectiva se encuentra significativamente por debajo de la tasa teórica por efecto principalmente de ingresos que fiscalmente no son gravados y, por tanto, constituyen una diferencia permanente.

Adicionalmente, hay deducciones fiscales restringidas como es el caso del gravamen al movimiento financiero que solo es deducible 50% y gastos de impuestos, provisiones, costos y gastos de ejercicios anteriores, multas, sanciones, entre otros, que fiscalmente no está permitida su deducción.

A continuación, se presenta la conciliación de la tasa de impuestos aplicable y la tasa efectiva de impuestos:

	2018		2017	
	Valor	%	Valor	%
Ganancia contable antes de impuestos	**512.559**		**432.720**	
Gasto impuesto a la tasa impositiva aplicable	169.145	33.00%	147.125	34.00%
Dividendos de portafolio no gravados	(19.024)	(3.71%)	(18.429)	(4.26%)
Ingresos no gravados método de participación	(151.054)	(29.47%)	(129.226)	(29.86%)
Otros efectos impositivos	3.331	0.65%	2.971	0.68%
Total gasto por impuestos (Nota 10.3)	**2.398**	**0.47%**	**2.441**	**0.56%**

Tabla 16

10.6. IMPUESTO A LA RIQUEZA

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1739 de 2014, que adicionaba el artículo 297-2 del Estatuto Tributario, la causación del impuesto a la riqueza se realizaba el 1 de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y podría ser imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma ley. Para 2017, se reconocieron, con cargo a las reservas a disposición del máximo órgano social $43 por este concepto, para el año 2018, dicho impuesto ya no procede.

10.7. INFORMACIÓN SOBRE PROCESOS LEGALES EN CURSO

La Compañía adelanta demanda por el desconocimiento de deducciones y compensación de pérdidas fiscales en las declaraciones de renta de los años gravables 2008 y 2009. Debido al desconocimiento, la DIAN rechazó las devoluciones de saldo a favor de dichos años gravables, lo que hizo necesaria la demanda contra las resoluciones que decidieron el rechazo.

10.8. NORMAS FISCALES APROBADAS APLICABLES A PARTIR DE 2019

Hasta el año gravable 2018, las rentas fiscales se gravan a la tarifa del 33% a título de impuesto de renta más una sobretasa de renta al 4%.

La Ley de Financiamiento 1943 del 28 de diciembre de 2018, fuera de eliminar la sobretasa de renta, a partir del 1 de enero de 2019 modificó la tarifa del impuesto de renta.

Adicionalmente, esta ley reduce gradualmente el porcentaje de renta presuntiva hasta desaparecerlo de la siguiente manera:

	Antes de la reforma	Con la reforma	Variación nominal
2019	Renta: 33% Renta presuntiva: 3,5% del patrimonio líquido	Renta: 33% Renta presuntiva: 1,5% del patrimonio líquido	Renta: 0% Renta presuntiva: reducción de 2%
2020	Renta: 33% Renta presuntiva: 3,5% del patrimonio líquido	Renta: 32% Renta presuntiva: 1,5% del patrimonio líquido	Renta: reducción 1% Renta presuntiva: reducción de 2%
2021	Renta: 33% Renta presuntiva: 3,5% del patrimonio líquido	Renta: 31% Renta presuntiva: 0% del patrimonio líquido	Reducción del 6%
2022 en adelante	Renta: 33% Renta presuntiva: 3,5% del patrimonio líquido	Renta: 30% Renta presuntiva: 0% del patrimonio líquido	Renta: reducción 3% Renta presuntiva: reducción de 3.5%

Tabla 17

La ley de financiamiento introduce nuevos parámetros en cuanto a las deducciones y los descuentos tributarios, dentro de las cuales resaltan la deducción del 100% de los impuestos, las tasas y las contribuciones que se hayan pagado dentro del período, diferentes al impuesto sobre la renta y el descuento de 50% del impuesto de Industria y Comercio, avisos y tableros, pagado durante el año. También se establece que el IVA pagado en adquisición, construcción, formación e importación de activos fijos reales productivos puede ser incluido como descuento en el impuesto sobre la renta en el año que se realice su pago o en cualquiera de los períodos gravables siguientes. En el caso de los activos fijos reales productivos formados o construidos, el impuesto sobre las ventas podrá descontarse en el año gravable en que dicho activo se active y comience a depreciarse o

amortizarse, o en cualquiera de los períodos gravables siguientes.

La tarifa general de retención en la fuente por pagos al exterior se incrementa de 15% a 20%.

La retención en la fuente por pagos por concepto de servicios administrativos o dirección, tratados en el artículo 124 del Estatuto Tributario, se incrementan de 15% a 33%.

La Ley 1943 de 2018 crea el Régimen de Compañías Holding Colombianas (CHC), régimen tributario especial para las sociedades nacionales que tengan como una de sus actividades principales la tenencia de valores, la inversión o el holding de acciones o participaciones en sociedades o entidades colombianas o del exterior.

Entre los beneficios que trae el Régimen de CHC están:

- Los dividendos distribuidos por entidades no residentes a las CHC estarán exentos del pago del impuesto sobre la renta, al igual que las rentas derivadas de la venta o trasmisión de su participación en entidades no residentes.
- Cuando la compañía holding distribuya los dividendos, estos se considerarán gravados y no se podrán descontar los impuestos pagados en el exterior.

Para los períodos gravables de 2019 y 2020, los contribuyentes que en su liquidación privada del impuesto sobre la renta y complementarios, incrementen su impuesto neto de renta en por lo menos un porcentaje mínimo del treinta por ciento (30%), en relación con el impuesto neto de renta del año inmediatamente anterior, quedará en firme su declaración dentro de los seis meses siguientes a la fecha de su presentación.

Si el incremento del impuesto neto de renta es por lo menos de 20%, con respecto al impuesto neto de renta del año inmediatamente anterior, la firmeza de las declaraciones será dentro de los 12 meses siguientes a su presentación.

Lo anterior siempre y cuando, dentro del tiempo establecido para cada uno de los casos, no se hubiere notificado emplazamiento para corregir o requerimiento especial o emplazamiento especial o liquidación provisional y que la declaración sea debidamente presentada y pagada en forma oportuna.

NOTA 11.
Proveedores y cuentas por pagar

El saldo correspondiente a proveedores y cuentas por pagar comprendía los siguientes rubros:

	2018	2017
Costos y gastos por pagar	549	668
Dividendos por pagar (ver nota 13.3)	73.415	68.995
Retenciones y aportes de nómina	500	232
Préstamos y cuentas por pagar a vinculados (Nota 17)	16	118
Total	**74.480**	**70.013**
Corriente	**74.322**	**69.855**
No corriente	**158**	**158**

Tabla 18

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) o a terceros, cuya liquidación se puede realizar mediante pagos en efectivo 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:

	2018	2017
Beneficios corto plazo	774	649
Beneficios posempleo - Planes de beneficios definidos (12.1)	-	13.492
Otros beneficios a empleados largo plazo (12.2)	1.474	2.190
Total pasivo por beneficios a empleados	**2.248**	**16.331**
Porción corriente	**745**	**1.205**
Porción no corriente	**1.503**	**15.126**

Tabla 19

12.1. BENEFICIOS POSEMPLEO - PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

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

de largo plazo de estos planes de beneficios, los estimados están sujetos a un grado significativo de incertidumbre, cualquier cambio en los supuestos actuariales impacta directamente el valor de la obligación por pensión y otros beneficios posempleo.

A continuación se presentan la conciliación de los movimientos de los planes de beneficios definidos:

	2018	2017
Valor presente de obligaciones a 1 de enero	**13.492**	**12.916**
(+) Costo del servicio	536	546
(+) Gastos por intereses	919	957
(-) Ganancias o pérdidas actuariales	(1.102)	(709)
(-) Pagos	(5.949)	(218)
(+/-) Otros	(7.896)	-
Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre (*)	**-**	**13.492**

Tabla 20

Las ganancias y las pérdidas actuariales se reconocen en el estado de resultados en la sección de otros resultados integrales.

La Compañía estima que los pagos por planes de beneficio definido iniciarán después de 5 años. El tiempo estimado para la terminación del beneficio es de 20 años.

(*) Durante 2018 se constituyó un fondo externo para que administre este beneficio.

12.2. BENEFICIOS LARGO PLAZO

Los beneficios a largo plazo incluyen principalmente primas de antigüedad y sistemas de remuneración variable.

La prima de antigüedad se paga al empleado por cada cinco años de prestación de servicios. El pasivo se reconoce de forma gradual a medida que el empleado presta los servicios que lo harán acreedor. Su medición se realiza anualmente mediante el uso de técnicas actuariales. Las ganancias y las pérdidas actuales que surgen por la experiencia y de cambios en los supuestos actuariales, se cargan o abonan en el resultado del período en el que surgen.

La Compañía no tiene activos específicos destinados a respaldar los beneficios a largo plazo. El pasivo por beneficios largo plazo se determina de forma separada para cada plan, mediante el método de valoración actuarial de la unidad de crédito proyectada, usando supuestos actuariales a la fecha del período que se informa. El costo de servicio actual, costo de servicio pasado, costo por interés, ganancias y pérdidas actuariales, así como cualquier liquidación o reducción del plan se reconoce inmediatamente en resultados.

A continuación, se presenta la conciliación de los movimientos de los otros beneficios a empleados largo plazo:

	2018	2017
Valor presente de obligaciones a 1 de enero	**2.190**	**2.082**
(+) Costo del servicio	889	708
(+/-) Gastos por intereses	122	144
(+/-) (Ganancias) o pérdidas actuariales	(334)	174
(-) Pagos	(1.393)	(833)
(+/-) Otros	-	(85)
Valor presente de obligaciones al 31 de diciembre	**1.474**	**2.190**

Tabla 21

12.3. GASTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

Los montos reconocidos como gastos por concepto de beneficios a empleados fueron:

	2018	2017
Beneficios corto plazo	6.002	5.581
Beneficio posempleo	678	546
Otros beneficios a empleados largo plazo	572	691
Sub Total	**7.252**	**6.818**
Reembolso por contrato de mandato (*)	(6.565)	(5.971)
Total	**687**	**847**

Tabla 22

(*) En virtud del contrato de mandato, Grupo Nutresa S. A. transfiere a las compañías subsidiarias el costo por beneficios a empleados, correspondiente a los servicios corporativos, prestado a cada una de ellas.

12.4. SUPUESTOS ACTUARIALES

Los principales supuestos actuariales utilizados en la medición actuarial de los planes definidos y de largo plazo son:

	2018	2017
Tasa de descuento	7,45%	7,21%
Tasa de incremento salarial	4,20%	4,30%
Tasa de rotación de empleados	1,00%	1,0%

Tabla 23

Según los lineamientos prescritos por la norma vigente, para efectos de descuento se emplea la tasa de bonos corporativos de alta calidad cuyo vencimiento esté acorde a los beneficios establecidos. Sin embargo, el mercado colombiano no tiene la suficiente liquidez y profundidad en este tipo de bonos. Grupo Nutresa estableció su hipótesis de tasa de descuento basándose en el supuesto del rendimiento de los bonos de deuda soberana del país del compromiso, denominados en porcentajes según el plazo de la obligación. Las tasas de la curva de rendimiento real son obtenidas de la información que diariamente publica el mercado.

La tabla que se utiliza es la de mortalidad de rentistas discriminada por sexo. Dicha tabla es emitida por la Superintendencia Financiera mediante la Resolución 1555 de 2010 para Colombia.

Las tasas de incremento salarial se determinaron con base en el comportamiento histórico y las proyecciones de los índices de inflación y de precios al consumidor.

La tasa de rotación de empleados se estima con base en datos históricos de la Compañía.

12.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Un análisis cuantitativo de sensibilidad frente a un cambio en un supuesto clave significativo al 31 de diciembre de 2018 generaría el siguiente efecto sobre la obligación por otros beneficios definidos y prima de antigüedad:

	Otros beneficios definidos	Prima de antigüedad
Tasa de descuento +1%	(90)	(49)
Tasa de descuento -1%	91	53
Tasa de incremento salarial +1%	37	54
Tasa de incremento salarial -1%	(37)	(51)

Tabla 24

Los métodos y los supuestos utilizados para preparar los análisis de sensibilidad del valor presente de las obligaciones fueron utilizando la misma metodología que para el cálculo actuarial a 31 de diciembre de 2018: Unidad de Crédito Proyectada. La sensibilidad no presenta limitaciones, ni cambios en los métodos y supuestos utilizados para preparar el análisis del período actual.

NOTA 13.
Patrimonio

13.1. CAPITAL EMITIDO

Al 31de diciembre de 2018 y 2017, 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 2018 su valor de cotización fue $23.500 por acción ($27.820 al 31 de diciembre de 2017).

La estructura societaria de la Compañía al 31 de diciembre:

	2018		2017	
Grupo de inversionistas	Número de acciones	% participación	Número de acciones	% participación
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	162.358.829	35,3%	161.398.558	35,1%
Grupo Argos S. A.	45.243.781	9,8%	45.243.781	9,8%
Fondos colombianos	80.729.691	17,6%	77.887.378	16,9%
Fondos internacionales	37.788.090	8,2%	38.182.333	8,3%
Otros inversionistas	134.003.067	29,1%	137.411.408	29,9%
Total acciones en circulación	**460.123.458**	**100%**	**460.123.458**	**100%**

Tabla 25

De acuerdo con el libro de registro de accionistas a 31 de diciembre de 2018 se tienen 11.288 accionistas (2017-11.900).

13.2. RESERVAS Y UTILIDADES ACUMULADAS

De las cuentas que conforman el patrimonio, las reservas a 31 de diciembre de 2018 y 2017 estaban constituidas por:

	2018	2017
Reserva legal	3.787	2.711
Reservas ocasionales no distribuibles	1.558.597	1.558.597
Otras reservas	2.353.301	2.184.712
Total reservas	**3.915.685**	**3.746.020**
Utilidades acumuladas	3	3
Total	**3.915.688**	**3.746.023**

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 distribuible antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

Reservas ocasionales no distribuibles: corresponde a la reserva voluntaria aprobada por la Asamblea de Accionistas, en reunión del 18 de marzo de 2016 sobre las utilidades acumuladas generadas en el proceso de adopción por primera vez de NIIF.

Otras reservas: corresponde a reservas voluntarias, sustancialmente de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

Utilidades acumuladas: corresponde principalmente a realización de instrumentos financieros por liquidación del Fondo Ganadero de Antioquia por $3.

13.3. DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

La Asamblea General de Accionistas de la Compañía, en su reunión ordinaria del 20 de marzo de 2018, decretó un dividendo ordinario de $47.2 (*) por acción y por mes equivalente a $566,40 (*) anual por acción (2017-$534 (*) anual por acción) sobre 460.123.458 acciones en circulación, durante los meses de abril de 2018 a marzo de 2019, inclusive, para un total de $260.614, (2017-$245.706) entre abril de 2017 y marzo de 2018).

Este dividendo fue decretado tomando las utilidades no gravadas generadas antes del ejercicio 2017-$64.218 y de las utilidades del ejercicio 2017-$196.396. Igualmente, en 2017, el dividendo decretado por $245.706 fue tomado de las utilidades de 2016 en $242.945 y de las reservas ocasionales no gravadas por $2.761.

A 31 de diciembre de 2018, se han pagado dividendos por $256.194 (2017-$240.744), y se encuentran por pagar $73.415 por este concepto (2017-$68.995).

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 las necesidades de financiamiento. La Compañía lleva las utilidades del ejercicio a utilidades acumuladas y estas a reservas. El valor por apropiaciones es de $233.883 (2017-$156.153).

(*) En pesos colombianos.

NOTA 14.
Otro resultado integral acumulado

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los componentes del otro resultado integral acumulado en los estados financieros:

	Pérdidas/ganancias actuariales (14.1)	Inversiones patrimoniales (14.2)	Inversiones en asociadas (14.3)	Subsidiarias (14.4)	Total Otro Resultado Integral Acumulado
Saldo al 1 de enero de 2018	**(4.295)**	**3.885.288**	**(31)**	**404.254**	**4.285.216**
Pérdidas/ganancias por nuevas mediciones	1.102	(803.165)	(458)	(59.701)	(862.222)
Impuesto sobre la renta asociado	(523)	-	137	-	(386)
Saldo al 31 de diciembre de 2018	**(3.716)**	**3.082.123**	**(352)**	**344.553**	**3.422.608**

	Pérdidas/ganancias actuariales (14.1)	Inversiones patrimoniales (14.2)	Inversiones en asociadas (14.3)	Subsidiarias (14.4)	Total Otro Resultado Integral Acumulado
Saldo al 1 de enero de 2017	**(4.770)**	**3.632.890**	**(358)**	**271.370**	**3.899.132**
Pérdidas/ganancias por nuevas mediciones	709	252.401	487	132.884	386.481
Impuesto sobre la renta asociado	(234)	-	(160)	-	(394)
Realizaciones otro resultado integral	-	(3)	-	-	(3)
Saldo al 31 de diciembre de 2017	**(4.295)**	**3.885.288**	**(31)**	**404.254**	**4.285.216**

Tabla 27

Durante el período no se realizaron reclasificaciones de ganancias o pérdidas, previamente reconocidos en otro resultado integral a los resultados del período.

14.1. (PÉRDIDAS) Y GANANCIAS ACTUARIALES EN NUEVAS MEDICIONES DE PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

El componente de nuevas mediciones de planes de beneficios definidos representa el valor acumulado de las ganancias o las pérdidas actuariales, principalmente por pensiones de jubilación y otros beneficios por retiros otorgados. El valor neto de las nuevas mediciones se transfiere a las utilidades acumuladas y no reclasifica a los resultados del período.

Ver en la nota 12 información sobre planes de beneficios definidos.

14.2. 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 las pérdidas por la medición a valor razonable menos los montos transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Los cambios en el valor razonable no se reclasifican a los resultados del período.

Ver en la nota 9 información detallada sobre estas inversiones.

14.3. INVERSIONES EN ASOCIADAS – PARTICIPACIÓN EN LOS OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS

El componente del otro resultado integral de inversiones en asociadas y negocios conjuntos representa el valor acumulado de las ganancias o las pérdidas por la participación en los otros resultados integrales de la participada. Estas utilidades acumuladas podrán ser trasladadas al resultado del período en los casos previsto por las normas contables.

Ver en la nota 8 información detallada sobre las inversiones en asociadas.

14.4. SUBSIDIARIAS – PARTICIPACIÓN EN LOS OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS

El componente del otro resultado integral de inversiones en subsidiarias representa el valor acumulado de las ganancias o las pérdidas por la participación en los otros resultados integrales de la participada, menos los valores transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Estas utilidades acumuladas podrán ser trasladadas al resultado del período en los casos previstos por las normas contables.

Ver en la nota 7 información detallada sobre las inversiones en subsidiarias y la aplicación del método de participación patrimonial sobre los otros resultados integrales.

NOTA 15.
Gastos por naturaleza

Se presenta a continuación el detalle de los gastos por naturaleza para el período de informe:

	2018	2017
Impuestos diferentes a impuesto de renta	1.686	1.400
Honorarios	1.071	1.295
Beneficios de empleados (Nota 12.3)	687	847
Otros gastos	200	34
Otros servicios	67	101
Seguros	51	45
Gastos de viaje	9	45
Comisiones	-	286
Arrendamientos	-	24
Total	**3.771**	**4.077**

Tabla 28

Grupo Nutresa S. A. opera bajo la modalidad de oferta mercantil de prestación de servicios de mandato sin representación, ofreciendo servicios compartidos a las otras compañías del Grupo, por manejo gerencial integral. En virtud de este contrato, se transfiere a las compañías subsidiarias los gastos asociados a los servicios prestados a cada una de ellas.

NOTA 16.
Utilidad por acción

El importe de la utilidad básica por acción se calcula dividiendo la ganancia neta del ejercicio atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la Compañía, por el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio.

A continuación se muestra la información sobre ganancias y cantidad de acciones utilizadas en los cómputos de las ganancias por acción básica:

	2018	2017
Ganancia neta atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio	510.161	430.279
Acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
Utilidad neta por acción atribuible a las participaciones controladoras	**1.108,75**	**935,14**

Tabla 29

No existen instrumentos de patrimonio con potenciales efectos dilutivos en la utilidad básica por acción.

De acuerdo con la normatividad societaria vigente en Colombia, la distribución y el pago de dividendos a los accionistas de la matriz no se realizan sobre estados financieros consolidados sino sobre los estados financieros separados de Grupo Nutresa S. A.

NOTA 17.
Información a revelar sobre partes relacionadas

El cuadro presenta los importes detallados de las transacciones entre partes relacionadas al final de los ejercicios que se informan:

2018

Compañía	Compras de bienes y servicios	Ventas de bienes y servicios	Saldo por cobrar	Saldo por pagar	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados	Gastos por intereses
Subsidiarias							
Alimentos Cárnicos S. A. S.	-	534	-	-	-	-	-
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	-	525	-	-	45.815	-	-
Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S. A.	-	-	-	-	-	-	-
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	-	486	510	-	96.458	-	-
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S. A.	-	-	-	-	2	-	-
Industria Colombiana de Café S. A. S.	-	285	-	-	-	-	-
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	-	-	-	-	23.463	-	-
Industrias Aliadas .S. A. S.	-	-	-	-	14.201	-	-
IRCC S.A.S. Industria de Restaurantes Casuales S. A. S.	-	48	90	16	-	-	-
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	-	119	-	-	20.130	-	-
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	-	76	-	-	50.309	-	-
Novaventa S. A. S.	-	-	-	-	30.334	-	-
Servicios Nutresa S. A. S.	12	-	-	-	-	-	46
Setas Colombianas S. A.	-	-	-	-	2.948	-	-
Productos Naturela S. A. S.	3.221	-	-	-	-	-	-
Entidades con control conjunto o influencia significativa sobre la entidad							
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	65	-	7.954	62	31.026	90.337	-
Otras partes relacionadas							
Grupo Bancolombia S. A.	177	-	2	28	-	-	-
Grupo Argos S. A.	-	-	6.544	-	26.176	25.260	-
Miembros junta directiva	909	-	-	13	-	-	

2017

Compañía	Compras de bienes y servicios	Ventas de bienes y servicios	Saldo por cobrar	Saldo por pagar	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados	Gastos por intereses
Subsidiarias							
Alimentos Cárnicos S. A. S.	2.777	666	-	-	-	-	-
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	-	655	467	-	43.197	-	-
Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S. A.	-	-	-	12	-	-	-
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	-	592	2.905	-	20.422	-	-
Industria Colombiana de Café S. A. S.	-	402	286	-	102.346	-	-
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	-	-	-	-	19.220	-	-
Industrias Aliadas S. A. S.	-	-	-	-	15.614	-	-
IRCC S. A. S. Industria de Restaurantes Casuales S. A. S.	8	-	-	106	-	-	-
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	2.777	168	120	-	-	-	-
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	-	92	66	-	-	-	-
Servicios Nutresa S. A. S.	12	-	7.353	-	-	-	-
Setas Colombianas S. A.	-	-	-	-	2.438	-	-
Entidades con control conjunto o influencia significativa sobre la entidad							
Grupo de Inversiones Suramericana S. A	53	-	-	50	28.981	84.949	-
Otras partes relacionadas							
Grupo Bancolombia S. A.	503	-	-	31	-	-	-
Grupo Argos S. A.	-	-	6.185	-	24.740	23.753	-
Miembros junta directiva	880	-	-	136	-	-	-

Tabla 30

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 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 relacionadas con los importes adeudados por parte de relacionadas.

Durante el período se realizaron pagos por $5.702 (2017-$5.386) para 2 empleados considerados como personal clave de la entidad (2017-2 empleados).

NOTA 18.
Hechos posteriores a la fecha sobre la que se informa

Los presentes estados financieros separados fueron preparados para propósitos de supervisión y autorizados para su emisión por la Junta Directiva de Grupo Nutresa S. A. el 22 de febrero de 2019. 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.

Informe del Revisor Fiscal

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

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S.A.

22 de febrero de 2019

Descripción del Asunto Principal

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

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

Responsabilidad de la Administración

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

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

Responsabilidad del Revisor Fiscal

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

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.

22 de febrero de 2019

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

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

Procedimientos de aseguramiento realizados

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

Los procedimientos de aseguramiento realizados fueron los siguientes:

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

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.

22 de febrero de 2019

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

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

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

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

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

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