

**100**  
**AÑOS**



**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**



**Informe integrado 2019**

# PRESENCIA EN NUESTRA REGIÓN ESTRATÉGICA

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

## Distribución y ventas

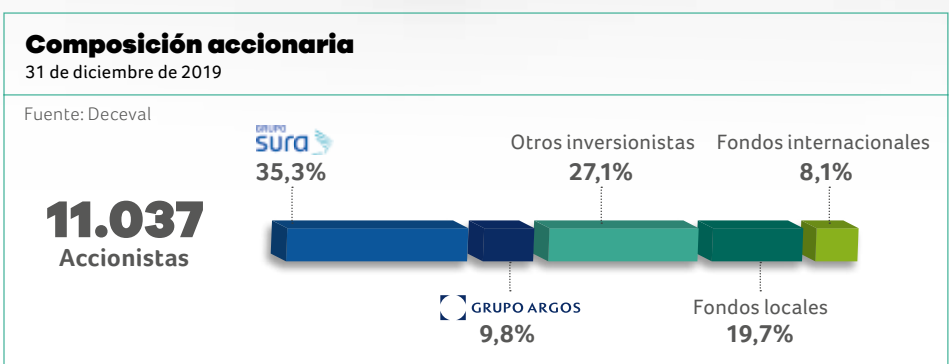


**47**

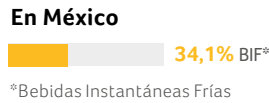
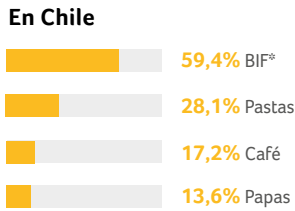
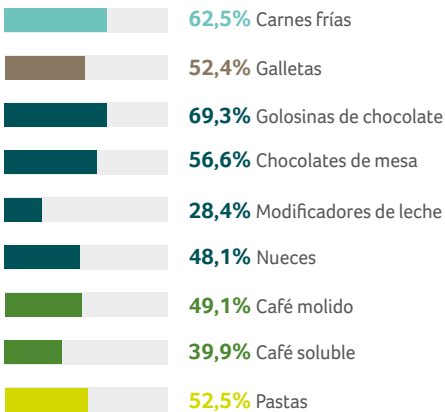
Plantas de producción

**14**

Países con red de distribución y plantas de producción



## Participación de mercado Fuente: Nielsen

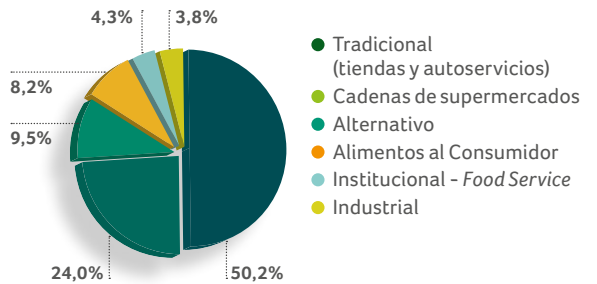


**#1**

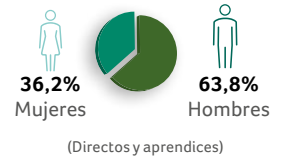
En hamburguesas y parrilla en Colombia.  
En heladerías en Costa Rica y República Dominicana.

\*\* Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

## Ventas por canal Grupo Nutresa



**Colaboradores**  
**45.803**



**Puntos de venta**  
**1.425.141**  
Vendedores: **9.235**

**Red Novaventa**  
**192.666**  
Mamás Empresarias

## 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 cultura 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 la mejor relación precio-valor.

### Capacidades de llegada al mercado

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]



## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Grupo Nutresa avanza en la transformación digital como parte fundamental de un modelo corporativo, propositivo e innovador, a través del desarrollo de iniciativas clave que le permiten evolucionar y 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

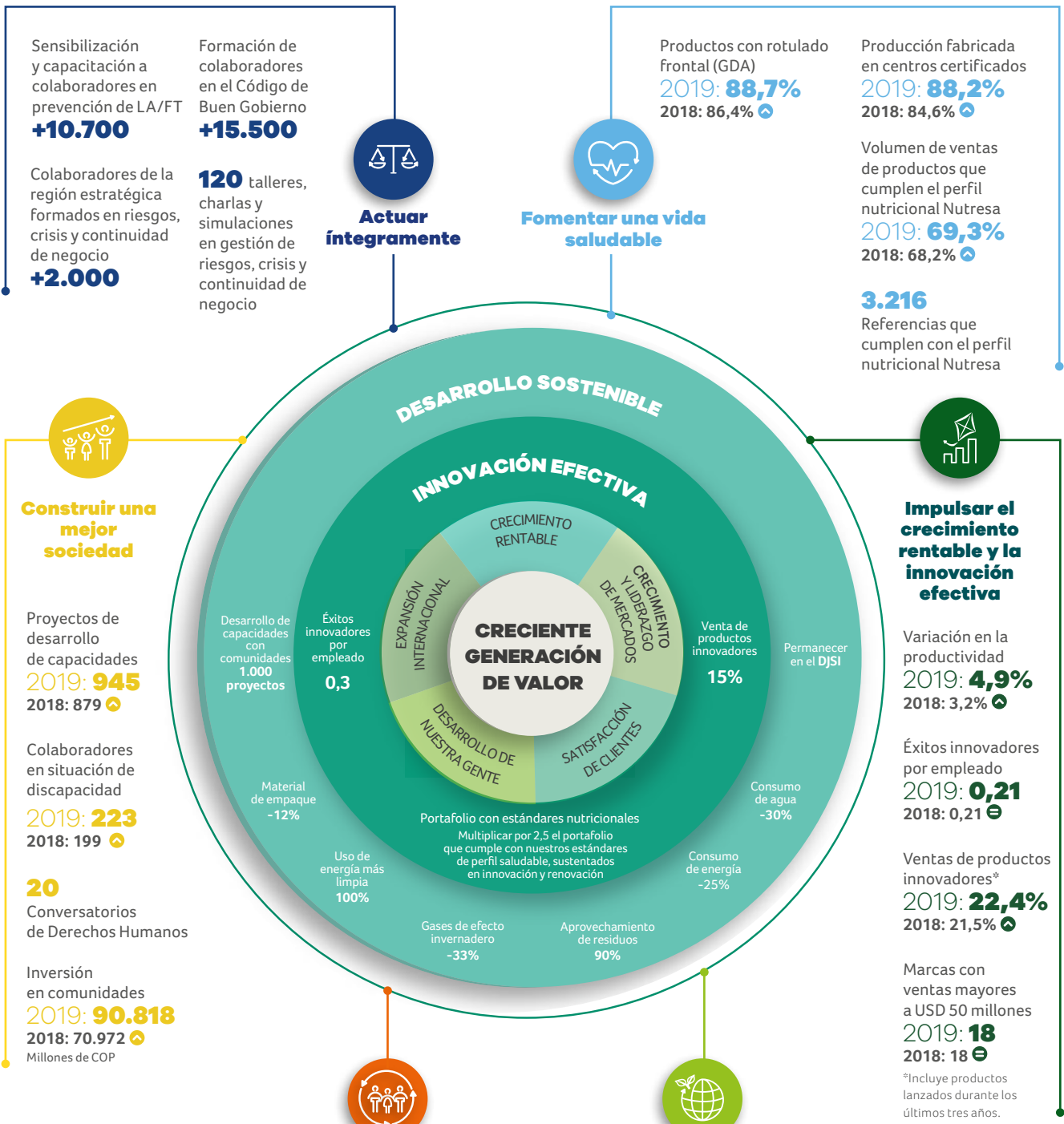
**Duplicar nuestras ventas 2013**

**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.

# RESULTADOS 2019

De nuestros objetivos estratégicos para 2020



Sensibilización y capacitación a colaboradores en prevención de LA/FT  
**+10.700**

Formación de colaboradores en el Código de Buen Gobierno  
**+15.500**

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

**120** talleres, charlas y simulaciones en gestión de riesgos, crisis y continuidad de negocio

Productos con rotulado frontal (GDA)  
2019: **88,7%**  
2018: 86,4%

Producción fabricada en centros certificados  
2019: **88,2%**  
2018: 84,6%

Volumen de ventas de productos que cumplen el perfil nutricional Nutresa  
2019: **69,3%**  
2018: 68,2%

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

## Construir una mejor sociedad

Proyectos de desarrollo de capacidades con comunidades  
2019: **945**  
2018: 879

Colaboradores en situación de discapacidad  
2019: **223**  
2018: 199

**20** Conversatorios de Derechos Humanos

Inversión en comunidades  
2019: **90.818**  
2018: 70.972  
Millones de COP

## Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

Variación en la productividad  
2019: **4,9%**  
2018: 3,2%

Éxitos innovadores por empleado  
2019: **0,21**  
2018: 0,21

Ventas de productos innovadores\*  
2019: **22,4%**  
2018: 21,5%

Marcas con ventas mayores a USD 50 millones  
2019: **18**  
2018: 18

\*Incluye productos lanzados durante los últimos tres años.

Tasa de accidentalidad  
2019: **1,66**  
2018: 1,53

Abastecimiento con proveedores locales  
2019: **81,1%**  
2018: 83,0%

Índice de satisfacción de clientes en Colombia  
2019: **87,7%**  
2018: 89,0%

Clima organizacional  
2019: **83,0%**  
2018: 83,0%

Inversión en calidad de vida, formación y auxilios para empleados  
2019: **106.225**  
2018: 104.389  
Millones de COP

Reducción del consumo de energía\*  
2019: **-22,7%**  
2018: -20,4%

Reducción del consumo de material de empaque\*  
2019: **-2,1%**  
2018: -0,7%

Reducción de las emisiones de GEI\*<sup>1</sup>  
2019: **-46,2%**  
2018: -43,7%

Inversión en gestión ambiental en la región estratégica  
2019: **25.511**  
2018: 30.078  
Millones de COP

Reducción del consumo de agua\*  
2019: **-31,4%**  
2018: -29,2%

\*Base 2010. Por tonelada producida en Colombia.

<sup>1</sup> Esta reducción se da por el suministro de energía verde certificada, considerada cero emisiones.

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In collaboration with **SAM**

**SAM** Sustainability Award Silver Class 2020

**GRI Community** Grupo Marsa

Emisor **bvc** **Ir** Comprometido

"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

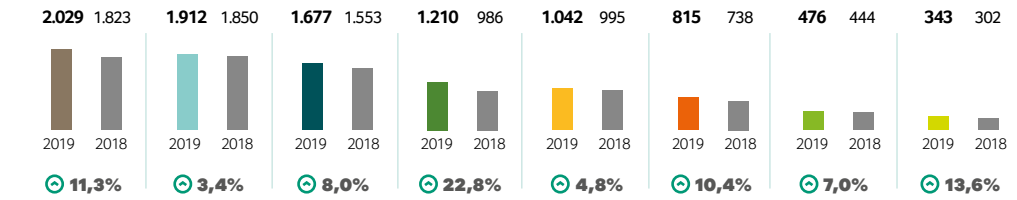


**Ventas totales**  
Miles de millones de COP

**9.959**

2018: 9.016

Crecimiento  
**10,5%**



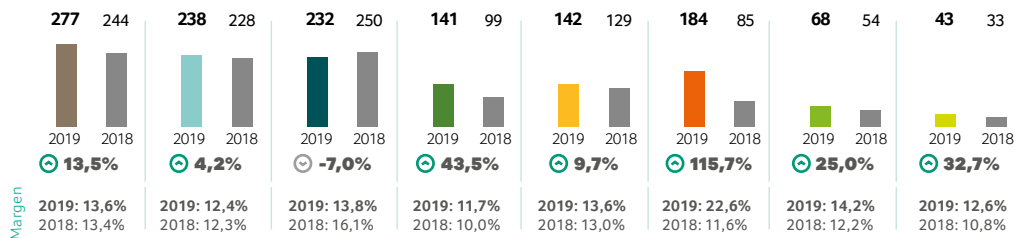
**Ebitda**  
Miles de millones de COP

**1.347**

2018: 1.126

Crecimiento  
**19,6%**

Margen 2019  
**13,5%**  
 Margen 2018  
 12,5%



**Ventas Colombia**  
Miles de millones de COP

**6.204**

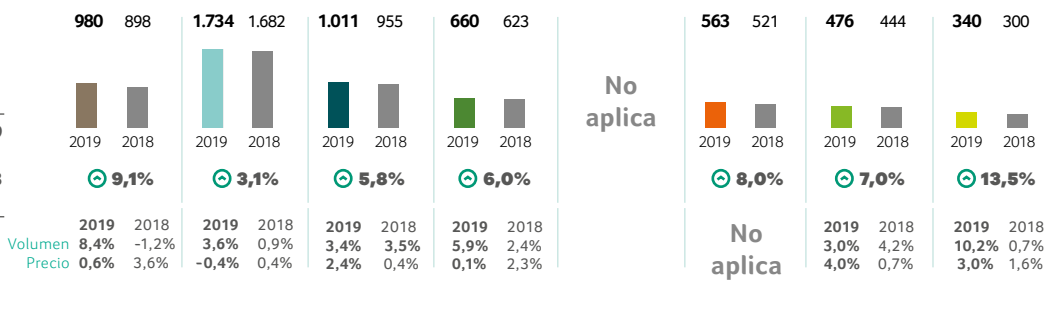
2018: 5.737

Crecimiento  
**8,1%**

Volumen 2019  
**6,9%**  
 Volumen 2018  
 2,1%

Precio 2019  
**1,2%**  
 Precio 2018  
 2,0%

Porcentaje de ventas totales  
**62,3%**



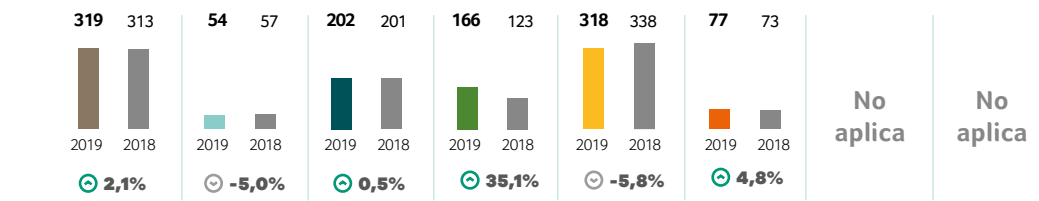
**Ventas internacionales**  
Millones de dólares

**1.142**

2018: 1.109

Crecimiento  
**3,0%**

Porcentaje de ventas totales  
**37,7%**



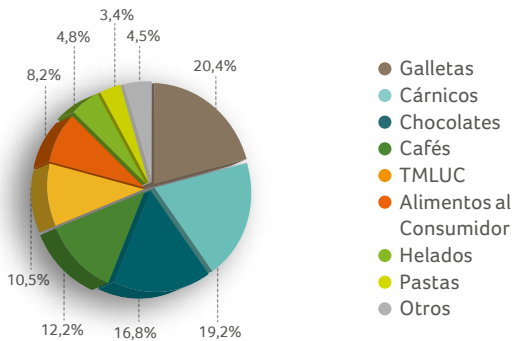
Variación en precios y volúmenes sin Alimentos al Consumidor

**Ventas de productos innovadores**  
(% sobre las ventas totales)

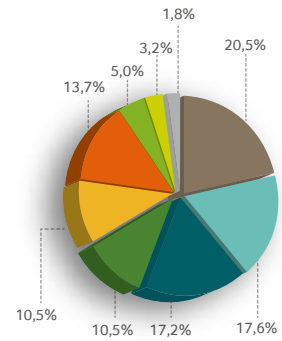
**22,4%**

2018: 21,5%  
2017: 20,2%

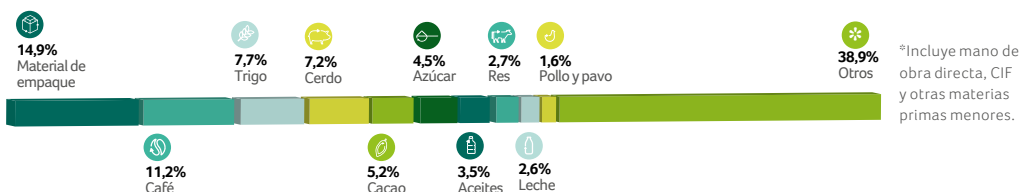
## Porcentaje de las ventas por negocio



## Porcentaje del ebitda por negocio



## Diversificación de materias primas % costo de producción



**MÁS INFORMACIÓN EN** [http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe\\_2019.pdf](http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe_2019.pdf)

La información incluida en este resumen ejecutivo es consistente con la del Informe Integrado de Grupo Nutresa S. A. disponible en la página [http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe\\_integrado\\_2019.pdf](http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2019.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://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe\\_de\\_verificacion.pdf](http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe_de_verificacion.pdf).

KPMG Advisory Services S. A. S. | Marzo de 2020

Para mayor información



**100**  
**AÑOS**



**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**

En Grupo Nutresa celebramos nuestros 100 años **reconociendo a nuestros grupos relacionados**, quienes han hecho posible lo que hemos alcanzado y lo que lograremos en nuestro futuro próximo.

Ustedes representan el valor en nuestro presente y la inspiración en nuestro futuro.

---

2020 será un año para celebrar nuestro compromiso con el mañana, convencidos de que únicamente unidos podremos seguir construyendo Un Futuro Entre Todos.

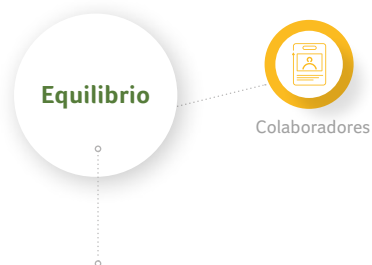
**Escanea el código y cuéntanos tú compromiso.**





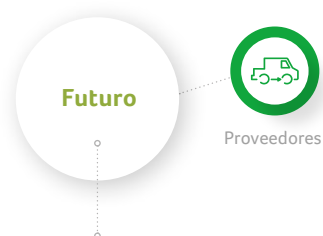
**Beatriz Elena Muñoz Arenas**  
*Rectora Centro Educativo Rural Los Micos, Colombia*

“Grupo Nutresa contribuye a fortalecer y encaminar procesos educativos y sociales. Su apoyo es fundamental porque, al priorizar las comunidades, detecta las necesidades más relevantes. Tenemos muy claras las estrategias metodológicas que la Organización nos enseñó para intervenir en lo social, lo comunitario, lo académico y lo pedagógico. Hoy somos una institución que va por muy buen camino y que ha recuperado la credibilidad en la sociedad”.



**Jenniffer Soreyn Zúñiga García**  
*Colaboradora Negocio Galletas, Guatemala*

“El equilibrio y la armonía se reflejan en el ambiente de trabajo, en la importancia que le da Grupo Nutresa a mi bienestar como colaboradora y en la oportunidad que tengo para crecer en lo profesional y lo personal. Es una compañía que confía en mi trabajo y que me permite ejercer el liderazgo. Además, con las campañas de responsabilidad social y empresarial que promueve el Grupo, estamos logrando un equilibrio positivo para todos”.



**Apolinar Mosquera**  
*Presidente de Asoagriac, proyecto  
 Conexión Agroempresarial Cacao Urabá, Colombia*

“Para mí ha sido muy importante todo lo que he aprendido con Grupo Nutresa porque significa progreso para mi unidad productiva de cacao. Lo que estamos haciendo ahora, aprendiendo de las buenas prácticas, es pensar en el futuro, escuchar, acoger las mejores ideas y crecer”.





Colaboradores

**Diana Cristina Saldarriaga Zapata**

*Colaboradora Negocio Cafés, Colombia*

“Muchas personas en situación de discapacidad deben quedarse en casa sin hacer nada, pero Grupo Nutresa nos dio la oportunidad de sentirnos iguales. Ser colaborador de esta Organización me ha permitido aprender todos los días, enseñar a otros sobre los procesos y recibir apoyo de las personas. Estar aquí me da la tranquilidad de estar con mi familia, pagar mi casa, apoyar a mi mamá y darle a mi bebé lo que necesite”.



Accionistas

Confianza

**Francisco Javier Yepes Arango**

*Accionista, Colombia*

“Invertir en Grupo Nutresa es confianza y solidez. Siento la tranquilidad de que hacen las cosas bien y que se preocupan por la buena alimentación de los consumidores y el medio ambiente. Tener acciones en la Organización es también una forma de ahorrar y crear una sensibilidad sobre la realidad que estamos viviendo. Es una compañía en la que uno sabe que hay transparencia e ideales nobles y claros”.



Consumidores y compradores

**Lina María Torres Montoya**

*Consumidora, Colombia*

“Soy consciente de la importancia de la alimentación saludable y equilibrada porque soy deportista y necesito conocer mi cuerpo y saber qué le ayuda a funcionar y rendir mejor. Alimentarse con equilibrio es identificar qué comer y en qué momento. En Grupo Nutresa encuentro el portafolio que necesito con componentes de fibra, integrales y bajos en azúcar”.







**Eley Beatriz Clavijo Estrada**  
*Administradora Granero La Palma, Colombia*

“La familia, los amigos y el trabajo son para mí el bienestar, así como vender los productos de Grupo Nutresa que son reconocidos y queridos por la gente porque significan ahorro, calidad, respaldo y confianza”.



**Luis Andrés Arcila Piedrahíta**  
*CEO Piloto S. A. S., Proveedor Ejemplar Grupo Nutresa, Colombia*

“Hemos crecido de la mano de Grupo Nutresa porque nos exige y nos acompaña a alcanzar y superar estándares. Encontramos en Grupo una compañía que nos escucha y nos ayuda a solucionar inconvenientes para que forjemos una cadena productiva que dé el mejor resultado común”.



**Lina María Sastoque Londoño**  
*Mamá Empresaria Novaventa, Colombia*

“En Grupo Nutresa encuentro un techo para avanzar y crecer. Ser Mamá Empresaria me permite ahorrar, conseguir las cosas que necesito y ayudar a la gente a que obtenga productos de calidad. Las personas me ven feliz, orgullosa y quieren ser líderes como yo. Sé que progreso cuando me proyecto para alcanzar mis metas y mis sueños”.



Personas de contacto [\[GRI 102-53\]](#)

**María Adelaida Arango Hoyos**

Vicepresidenta Desarrollo Sostenible Grupo Nutresa  
marango@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**

Especialista de Sostenibilidad  
sgarcia@serviciosnutresa.com

Conceptualización, arquitectura gráfica, edición  
periodística, diseño y producción:

**Taller de Edición S.A.**

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

Fotografía:

**Mauricio Granados Osorio**

Fotos manifiesto 100 años

**Alfonso Posada Lalinde**

Junta Directiva, Equipo Directivo y Testimonios

## Contenido

- 07 Acerca de este Informe integrado
- 08 Modelo de relacionamiento
- 10 Análisis de materialidad
- 12 Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- 16 Informe de gestión

### Modelo corporativo

- 34 Junta Directiva
- 36 Equipo Directivo
- 38 Estrategia para nuestro primer siglo
- 40 Objetivos estratégicos para 2020
- 43 Estrategia digital
- 44 Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio
- 46 Modelo de negocio

### Actuar integralmente

- 50 Gobierno corporativo
- 58 Riesgo y cumplimiento

### Desempeño de los negocios

- 68 Galletas Nutresa
- 72 Cárnicos Nutresa
- 76 Chocolates Nutresa
- 80 Cafés Nutresa
- 84 Tresmontes Lucchetti
- 88 Alimentos al Consumidor
- 92 Helados Nutresa
- 96 Pastas Nutresa
- 100 Unidades transversales

### Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

- 106 Crecimiento rentable en los mercados y marcas confiables
- 116 Innovación efectiva

### Fomentar una vida saludable

- 130 Nutrición, vida saludable y Mercado responsable
- 140 Seguridad alimentaria
- 148 Alimentos Confiables

### Gestionar responsablemente la cadena de valor

- 156 Desarrollo de nuestra gente
- 170 Calidad de vida
- 182 Abastecimiento responsable
- 198 Ventas responsable

### Construir una mejor sociedad

- 208 Derechos humanos
- 216 Calidad de la educación

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

- 226 Administración del recurso hídrico
- 234 Cambio climático y calidad del aire
- 244 Energía
- 252 Empaques y posconsumo
- 260 Gestión de residuos

### Estados financieros

- 268 Estados financieros consolidados
- 336 Estados financieros separados



Floración del café, en el departamento del Huila, Colombia.

# ACERCA DE ESTE INFORME INTEGRADO

Grupo Nutresa ha preparado su *Informe Integrado 2019* [GRI 102-1] [GRI 102-50] con el propósito de mostrar a sus grupos relacionados cómo gestiona los riesgos y las oportunidades de los asuntos materiales que tienen mayor impacto sobre su capacidad de crear valor a la sociedad. Comprende los principales logros en sostenibilidad alcanzados entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019; e igualmente, la proyección 2020 de cara a alcanzar el objetivo estratégico centenario.

El informe fue diseñado para dar a conocer la estrategia, la gestión, la perspectiva a futuro y los casos de éxito. Además, incluye indicadores que dan cuenta de cómo la Organización aporta al logro de nueve de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS 1, 2, 4, 8, 9, 12, 13, 16 y 17– [GRI 102-12], que están relacionados con cada una de las seis prioridades estratégicas en sostenibilidad: Actuar íntegramente, Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva, Fomentar una vida saludable, Gestionar responsablemente la cadena de valor, Construir una mejor sociedad y Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos. También incluye el progreso frente al cumplimiento de los diez principios del Pacto Global, siendo esta la undécima comunicación de progreso a las Naciones Unidas [GRI 102-12].

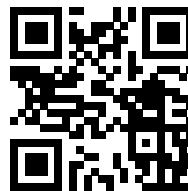
Este documento fue preparado de conformidad con los estándares GRI (Global Reporting Initiative, Iniciativa de Reporte Global), opción exhaustiva, y el suplemento del sector de alimentos de la guía G4 [GRI 102-54]. También incorpora los principios y los elementos del marco del Consejo Internacional de 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 que Grupo Nutresa tiene operaciones significativas, con excepción de Venezuela, de donde solo se incluyen datos financieros, número de empleados y plantas de producción.

## GUÍA DE LECTURA

Contenidos generales [GRI 101-3]  
Asuntos materiales [GRI 301-1] [G4-FP1]  
Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS 16]

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 a los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los que tienen relación. Este documento se puede consultar íntegramente en este sitio web, en inglés y español: <http://informe2019.gruponutresa.com>

Este informe está inspirado en el Manifiesto de 100 años de Grupo Nutresa. Escanea este código y descúbrelo.



100  
AÑOS



UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS

Para este informe se reexpresaron los datos del indicador [GRI 205-3] [GRI 102-48] diferenciando actos de corrupción y actos en contra del código de buen gobierno y se modificó la forma de recopilar los días

de incapacidad y las fatalidades gestionables de los indicadores [GRI 403-9] [GRI 403-10] [GRI 102-49]. No se presenta información del desempeño ambiental de las plantas en Santa Rosa de Osos, Antioquia; del Negocio Cárnicos, y de la planta en Armenia, Quindío, del Negocio Helados. Tampoco se incorporan datos del Negocio Alimentos al Consumidor en temas relacionados con Nutrición y vida saludable, ni de la planta de Naturela en Cumaral, Meta.

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 que, 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.

La información no financiera es verificada por KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S [GRI 102-56], firma auditora independiente que sigue los lineamientos de la norma internacional ISAE 3000 e ISAE 3410 y cuyo informe ha concluido que la información se presenta de conformidad con la opción exhaustiva de los estándares GRI.

# MODELO DE RELACIONAMIENTO

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

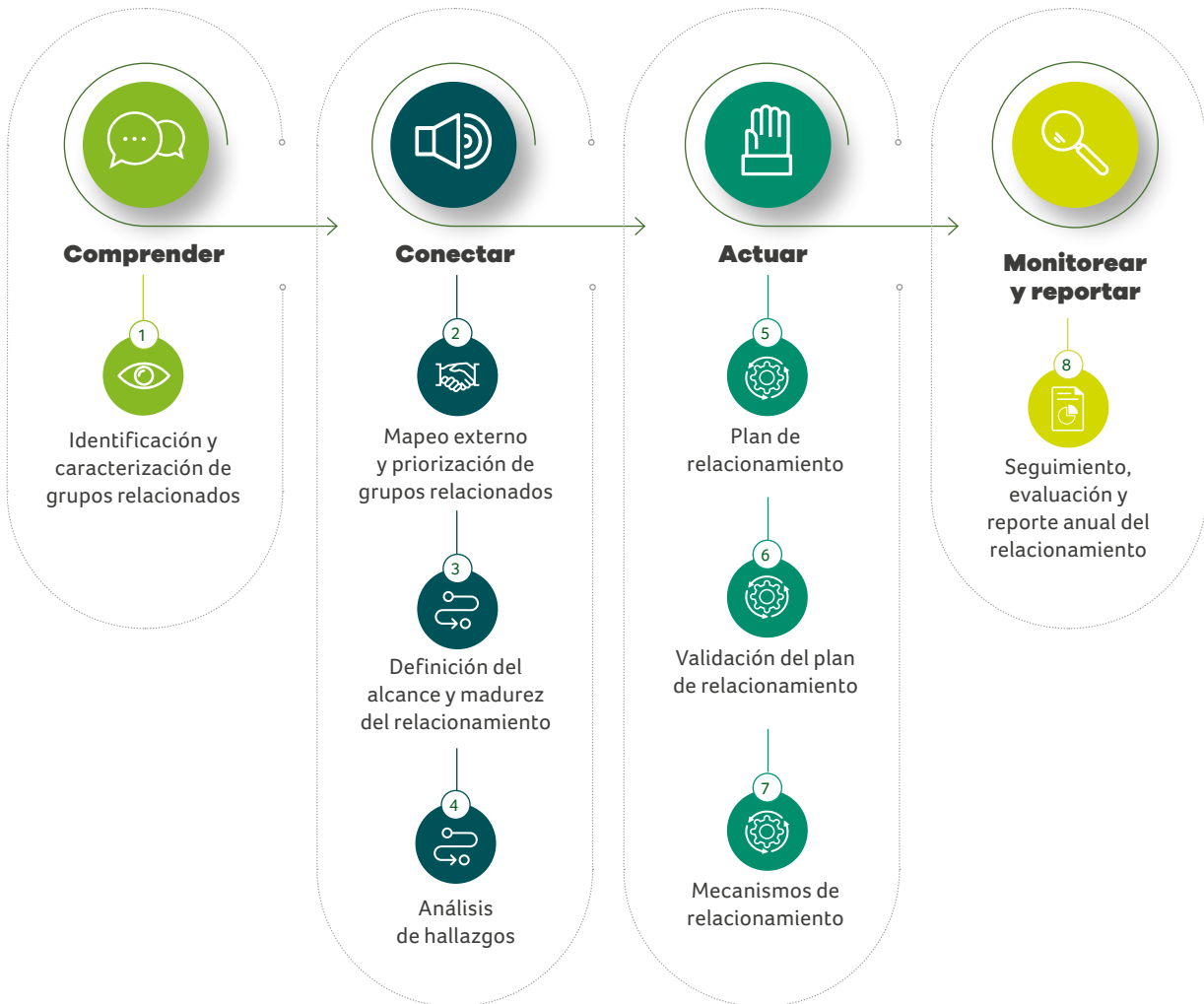
Grupo Nutresa contribuye al desarrollo de la humanidad a través de una actuación íntegra y trascendente, buscando ser siempre una Organización centrada en las personas. La Compañía fomenta capacidades en sus colaboradores para fortalecer las habilidades necesarias para gestionar los grupos de interés, que permitan el desarrollo de un relacionamiento efectivo, y que promuevan un diálogo constructivo y participativo de largo plazo. Este es un proceso constante y progresivo que permitirá enriquecer el análisis de la materialidad y fortalecer la gestión de sostenibilidad.

De acuerdo con los lineamientos del estándar internacional AA1000, Grupo Nutresa aplica en

todas las relaciones con sus grupos de interés los principios esenciales del relacionamiento: inclusividad, materialidad, impacto y capacidad de respuesta. Esto, con el fin de fortalecer los procesos de identificación, priorización e involucramiento efectivo con sus grupos relacionados; impulsar un diálogo constructivo y participativo de largo plazo que permita conocer y documentar sus expectativas de manera dinámica y asertiva; consolidar los hallazgos relevantes que hagan posible la revisión de la vigencia de la matriz de materialidad cuando sea necesario y adecuar los planes de trabajo de los Negocios.

## ETAPAS Y FASES DEL MODELO DE RELACIONAMIENTO

La Compañía implementó el modelo en los Negocios Cafés, Helados y Cárnicos con foco de intervención en las comunidades vecinas de Medellín, Bogotá y Aguachica, Colombia.



## PROPÓSITOS DE RELACIONAMIENTO

### Proveedores

Fortalecer y desarrollar a los proveedores y contratistas como socios en la cadena de abastecimiento para aumentar el crecimiento mutuo y asegurar el suministro para nuestra Organización.

### Colaboradores

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

### 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.

### Clientes

Ofrecer propuestas de valor diferenciadas con productos confiables y marcas líderes que permitan su crecimiento, desarrollo de capacidades, satisfacción y lealtad.

### Consumidores y compradores

Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los 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.

### Accionistas

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

### 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]



Con el propósito de identificar las tendencias en sostenibilidad que puedan tener mayor impacto en la capacidad de generar valor en la Organización a corto, mediano y largo plazo, Grupo Nutresa realiza desde 2011 su análisis de materialidad.

Para este proceso considera las opiniones y las prioridades de sus grupos relacionados más relevantes, los riesgos globales y los asuntos emergentes de los sectores de alimentos, restaurantes y empresas con un modelo omnicanal. Además, la Compañía realiza procesos de referenciación con pares internacionales de la industria y considera los criterios de evaluación de diferentes monitores y *rankings* en sostenibilidad.

La matriz de materialidad fue actualizada en 2013 y 2015, y ampliada en alcance en 2017 y 2018. En el último análisis se identificaron **23 asuntos relevantes**, de los cuales **18 fueron clasificados como de alto impacto o materiales**. En su calificación se evaluó:

- **Impacto en la Organización:** de acuerdo con 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, EE. UU., México, Panamá, Perú y República Dominicana.

Grupo Nutresa busca ser siempre una Organización centrada en las personas. Por eso fomenta capacidades en sus colaboradores para gestionar los grupos relacionados.

## HITOS RELEVANTES



2008

**Presentación** del primer informe de sostenibilidad, alineado con los criterios del Global Reporting Initiative (GRI).



2011

**Primer análisis** de materialidad del Grupo Nutresa en Colombia.



2013

**Segunda actualización** de la matriz de materialidad.



2015

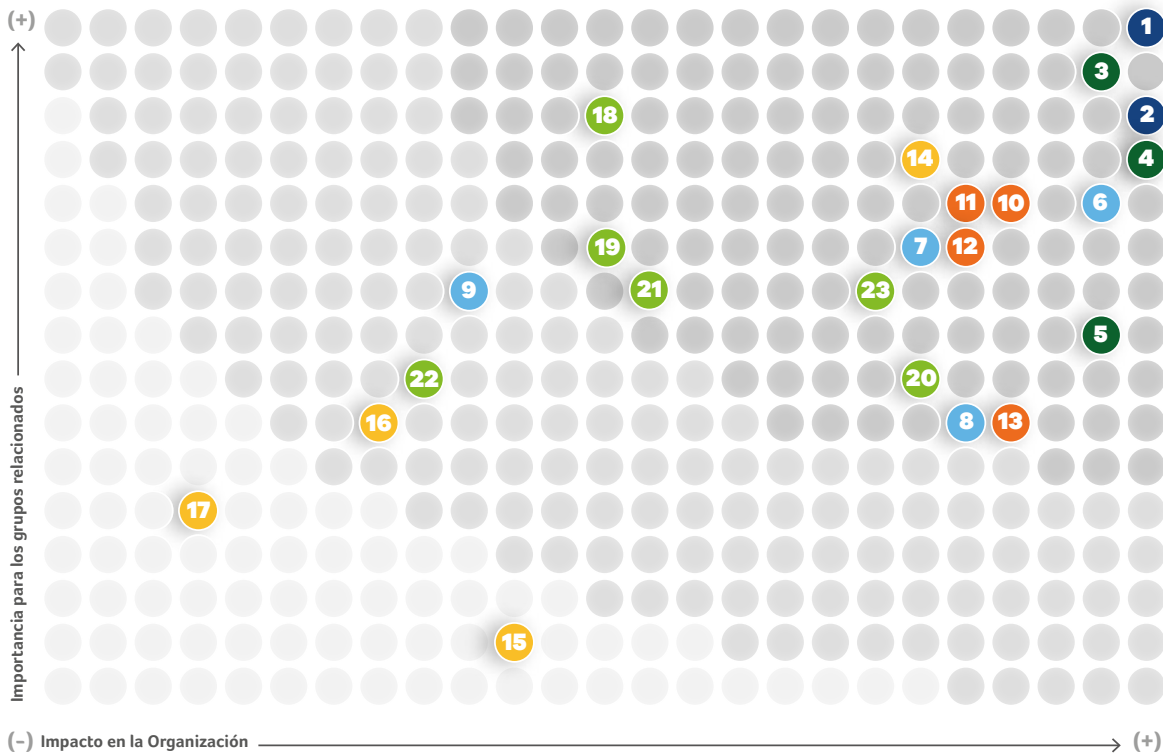
**Revisión** y ampliación del alcance de la materialidad. Se incluyen Chile, Colombia, Costa Rica, EE. UU. y México.



2017

**Ampliación** de la cobertura del análisis de materialidad a Panamá, Perú y República Dominicana.





**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

**2018**

**Desarrollo** de diálogo intencionado y de construcción conjunta con proveedores en el marco del evento anual de reconocimiento Proveedor Ejemplar Grupo Nutresa.

**2018**

**Construcción** del modelo de relacionamiento y buenas prácticas con grupos relacionados.

**2019**

**Implementación** del modelo de relacionamiento en los Negocios Cafés, Helados y Cárnicos con foco de intervención en comunidades vecinas.

**2019**

**Conformación** de cuatro comités de relacionamiento de los negocios.

# GRUPO NUTRESA Y SU COMPROMISO FRENTE A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

La adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas es un asunto relevante en la agenda de trabajo global, en especial en América Latina, donde los países y sus gobiernos presentan informes nacionales anuales sobre el avance de su implementación. Para lograr una mayor contribución al logro de estos objetivos, Grupo Nutresa ha alineado su estrategia de sostenibilidad con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de 15 años en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. De esta manera, los programas, las metodologías de trabajo y las métricas de la Organización están direccionados a generar progreso en el cumplimiento de los ODS.

Grupo Nutresa es consciente del rol de la empresa privada para alcanzar con éxito el

logro de este conjunto de objetivos, y de que sus acciones suman valor para avanzar en una transición natural hacia un desarrollo más sostenible. Los objetivos priorizados por la Compañía, aquellos a los que puede contribuir más efectivamente, son: ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 2 (Hambre cero), ODS 4 (Educación de calidad), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), ODS 12 (Producción y consumo responsables), ODS 13 (Acción por el clima), ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

Se han seleccionado los siguientes indicadores para mostrar su avance hacia el logro de las metas de la agenda 2030.

Para entender la contribución de la Organización a la agenda global, se ha ubicado el número del ODS y la meta asociada, así:

1.1

8.3

**2.062** Pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales

**Generación de empleo**  
**29.180** Empleados directos y **16.623** Empleados indirectos aprendices

8.5

**40,6** Horas promedio de formación por empleado

**COP 106.225 millones** Inversión 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**  
**1,45** Índice de frecuencia de accidentalidad con tiempo perdido (LTIFR) x 200.000 horas trabajadas

4.1

**443** Colegios beneficiados por programas de Grupo Nutresa

**431** Instituciones educativas beneficiadas con desempeño satisfactorio en las pruebas de Estado Saber

4.10

**73,9%** Desempeño promedio en calidad institucional

**406** Maestros formados en la integración de la tecnología en las prácticas del aula

9.4

**17** Patentes y diseños industriales

**0,54%** De las ventas invertidas en I+D+i

**272** Personas con exclusividad en I+D+i

**22,4%** Ventas de productos innovadores (% sobre las ventas totales)

16.5

**+10.700** Colaboradores formados en prevención de LA/FT

16.6

**COP 9.606 millones** Inversión social en el posconflicto en Colombia

1.1

**COP 337,6 millones** Ingreso promedio anual de asociaciones de productores por ventas a Grupo Nutresa

1.6

**COP 90.818 millones** Inversión social en comunidades

**11.475** Voluntarios

**37.220** Horas invertidas en voluntariado.

17.16

Grupo Nutresa trabaja de manera colaborativa con entidades del Estado y privadas, organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otras, para apalancar sus programas y el logro de los ODS

13.1

**-46,2%** Reducción de las emisiones de GEI\*

**98,5%** Uso de energía más limpia\*

12.2

**-31,4%** Reducción del consumo de agua\*

**-22,7%** Reducción del consumo de energía\*

**COP 25.511,3 millones** Inversión en gestión ambiental en la región estratégica

12.3

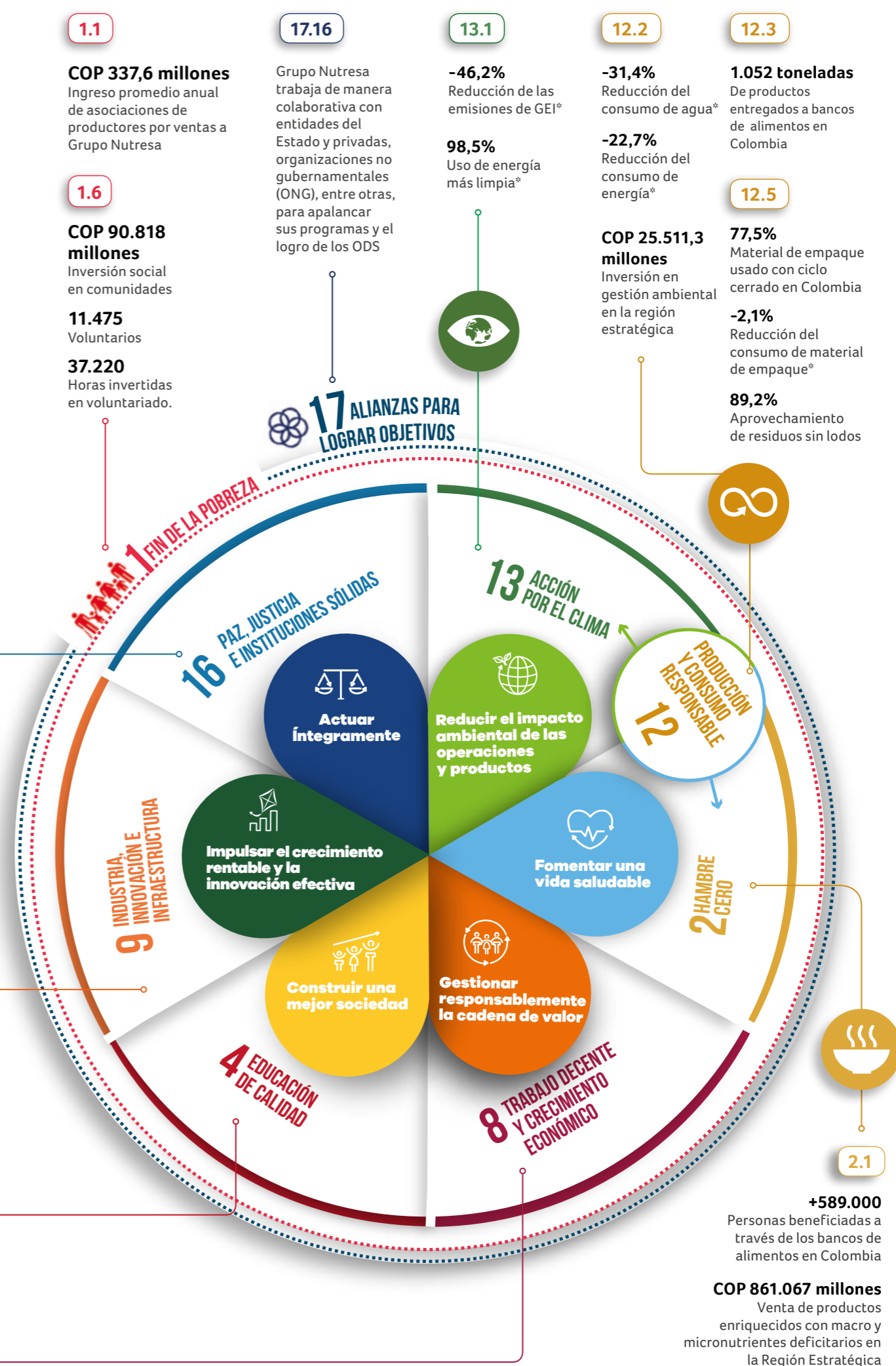
**1.052 toneladas** De productos entregados a bancos de alimentos en Colombia

12.5

**77,5%** Material de empaque usado con ciclo cerrado en Colombia

**-2,1%** Reducción del consumo de material de empaque\*

**89,2%** Aprovechamiento de residuos sin lodos



\*Base 2010. Por tonelada producida en Colombia



## INFORME ESPECIAL DEL GRUPO EMPRESARIAL

Al cierre de 2019, el Grupo Empresarial Nutresa estaba integrado por 74 compañías, agrupadas para efectos administrativos así: ocho negocios de alimentos y sus plataformas productivas en Colombia y el exterior; una red internacional de distribución; cuatro 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 por la legislación colombiana en el 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 2.750 millones; y la suma de COP 262.361 millones a título de dividendos. Durante 2019, para respaldar obligaciones financieras de sus subordinadas, Grupo Nutresa constituyó avales y garantías por COP 643.996 y COP 167.310 millones, respectivamente. Las subordinadas, por su parte, no efectuaron operaciones frente a terceros por influencia o en interés de la controlante.

Asimismo, en 2019 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.

Colaborador  
del Negocio  
Pastas, Colombia.

## **Grupo Nutresa asegura una revelación adecuada y oportuna a sus accionistas, al mercado y al público en general.**

### **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 2019 no recibimos notificaciones de demandas ni se presentaron fallos judiciales que pudieran afectar materialmente 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.

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

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

Forman parte de este sistema, entre otros elementos, 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 que realiza la Administración.

Adicionalmente, la Auditoría Interna vela por el logro de las metas y los objetivos de la Compañía y la protección, el aprovechamiento y la conservación de sus activos. La Revisoría Fiscal, por su parte, cumple la responsabilidad de verificar y dar fe pública sobre aspectos relevantes como la observancia de las normas legales, estatutarias y administrativas, la razonabilidad de los estados financieros de la Compañía y las revelaciones contenidas en los mismos.

Los resultados de las actividades realizadas por la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal se comunican oportunamente a las instancias pertinentes, las cuales implementan las acciones de mejoramiento según se requieran.

Las actividades mencionadas confirman que es apropiado el desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera de la Compañía y que durante el ejercicio no se presentaron deficiencias significativas en el diseño y la operación de estos sistemas que hubieran impedido disponer, registrar, procesar y presentar adecuadamente la información financiera, como tampoco casos de fraude con efecto en la razonabilidad de dicha información ni cambios significativos en la metodología aplicada en su evaluación.

# INFORME DE GESTIÓN

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

Hoy nuestra visión de futuro está enfocada en generar progreso y desarrollo para todos. Nos inspira el ser humano y promover el desarrollo sostenible apropiando las capacidades para evitar el deterioro ambiental y generar prosperidad para las comunidades donde Grupo Nutresa opera.

**Carlos Ignacio Gallego Palacio**  
Presidente Grupo Nutresa

Páneles solares de la planta del Negocio Chocolates en Rionegro, Colombia.



**A lo largo de su historia,  
Grupo Nutresa ha soñado  
en grande y ha logrado su  
propósito apoyado en la confianza  
de las personas que lo rodean.**

A lo largo de su historia, Grupo Nutresa ha soñado en grande y ha logrado su propósito apoyado en la confianza de las personas que lo rodean.

Hoy, en la celebración de nuestros primeros cien años, podemos decir que somos el resultado de lo que hemos compartido con millones de personas; de la suma de nuestros triunfos, aprendizajes, retos cumplidos, y del trabajo bien hecho.

Desde el año 1920, cuando iniciamos nuestro camino, establecimos un marco de actuación basado en la integridad, el respeto por las personas y el desarrollo en comunidad; valores que aún nos rigen y que enmarcan nuestro modelo de gestión corporativa, donde el gerenciamiento sostenible es la base de un negocio que busca trascender.

El progreso de las comunidades y el cuidado del planeta son prioridades para Grupo Nutresa y están directamente relacionadas con la capacidad de gestionar los negocios atendiendo las expectativas y las necesidades de los grupos relacionados. Para lograrlo, buscamos desarrollar la proactividad, el análisis y la interpretación de tendencias, desafíos globales emergentes, nuevas tecnologías y cambios de preferencias de clientes, compradores y consumidores.

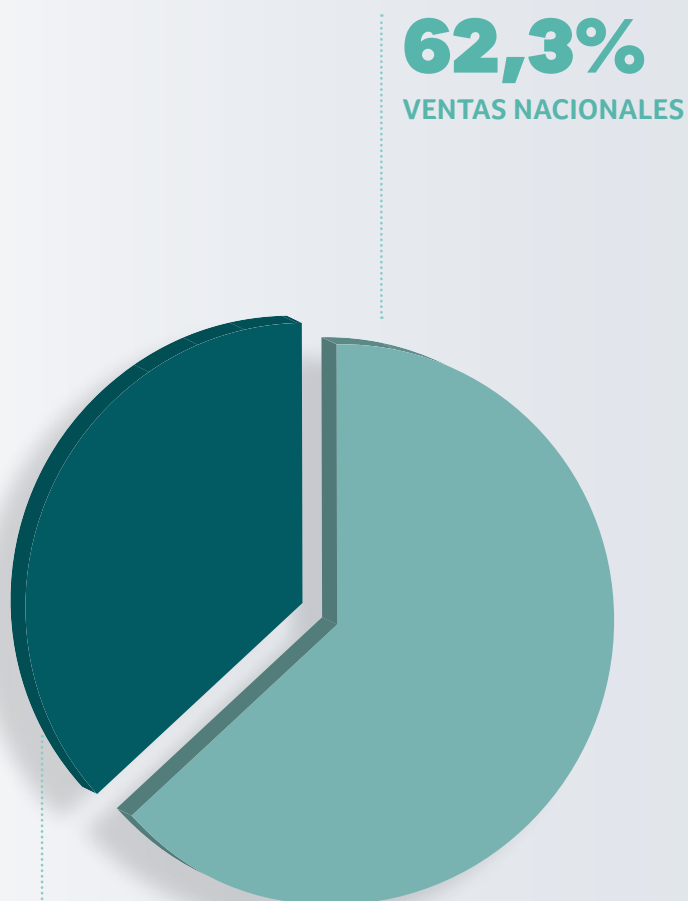
Estas capacidades son necesarias para prosperar en un mundo más consciente, cambiante y competitivo. Estamos seguros de que las fuentes de innovación y productividad generadoras de valor y de ventaja competitiva provienen de las soluciones a los retos sociales, ambientales, y económicos de nuestra sociedad.

Como resultado de esta convicción, por primera vez en la historia hemos sido reconocidos como la compañía de alimentos más sostenible del mundo según el Índice de Sostenibilidad Global de Dow Jones 2019. También continuamos siendo la empresa más destacada en los índices de sostenibilidad de Dow Jones de Mercados Emergentes y del Mila Pacific Alliance; reconocimientos a la búsqueda del progreso social, el desarrollo económico y la preservación del capital natural para futuras generaciones.

Los resultados que hoy 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, preparados bajo los lineamientos internacionales y con base en nuestra matriz de materialidad.

## En cifras

### Ventas Grupo Nutresa



**37,7%**  
VENTAS INTERNACIONALES

↑ **10,5%**  
VENTAS  
TOTALES  

---

**COP**  
**9,96**  
**billones**

↑ **8,1%**  
VENTAS  
COLOMBIA  

---

**COP**  
**6,20**  
**billones**

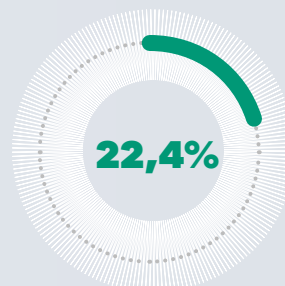
↑ **3,0%**  
VENTAS  
INTERNACIONALES  

---

**USD**  
**1.142**  
**millones**

### Ventas de productos innovadores

REPRESENTARON



DE LAS VENTAS TOTALES

### Participación de mercado consolidada



EN COLOMBIA

### Inversión social en la región estratégica

**COP**  
**90.818**  
**millones**

**Ebitda**  
**COP**  
**1,35**  
**billones**



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

### **NUESTROS PILARES CORPORATIVOS**

Nuestro Grupo se apalanca en un portafolio de marcas reconocidas y apreciadas que aportan nutrición, bienestar, y placer, y que son lideradas por un equipo humano talentoso y comprometido.

- **Nuestra Gente:** En Grupo Nutresa trabajamos continuamente en la consolidación de una cultura organizacional centrada en el reconocimiento y respeto del ser, la inclusión, el liderazgo inspirador, y la promoción de una vida en equilibrio.

Durante el 2019, continuamos desarrollando ambientes de trabajo constructivos, retadores e incluyentes; con líderes que aportan al desarrollo integral de las personas e inspiran al cumplimiento del propósito organizacional y el de sus equipos de trabajo. Es así como hemos alcanzado niveles de excelencia en clima y compromiso, además de consolidar prácticas que promueven el balance de vida y el tiempo en familia. Para el 2019 diez Compañías del Grupo están certificadas como Empresas Familiarmente Responsables y cinco como Organizaciones Saludables según la Fundación Colombiana del Corazón.

Seguimos promoviendo programas de formación que fortalecen el sentido colectivo y la inspiración al logro; aspectos claves dentro de nuestro modelo de liderazgo organizacional. Avanzamos en el desarrollo de competencias como la transformación, la adaptabilidad al cambio y la velocidad, y trabajamos en la consolidación de entornos laborales saludables y seguros.

Terminamos el año siendo la mejor Empresa para atraer y fidelizar talento en Colombia en el sector de alimentos según los resultados de “Merco Talento”, reconocimiento que nos motiva y compromete a crear mayores y mejores oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores.

- **Marcas con propósito superior:** Durante el 2019, continuamos fortaleciendo nuestras marcas para hacerlas cada vez más relevantes e innovadoras; aceleramos la expansión de nuestro portafolio en categorías de alto crecimiento como el café

Entender a nuestros consumidores, inspirar sus vidas, trabajar por su bienestar, comprometernos con su nutrición le dan sentido al mensaje: Somos la suma de todos.



**Continuamos mejorando procesos y aplicando nuevas tecnologías que nos permiten afianzar las capacidades de llegada al mercado para estar presentes con la oportunidad, asequibilidad y ubicuidad que requieren clientes, compradores y consumidores.**

y los *snacks* saludables; y gestionamos el portafolio para hacerlo más eficiente, dinámico y competitivo. Contamos con 24 megamarcas que tienen la posición #1 o #2 en el mercado en el que operan. Lo anterior, siempre dentro de una estrategia centrada en el entendimiento de clientes, consumidores y compradores.

- **Capacidades de llegada al mercado:** Continuamos mejorando procesos y aplicando nuevas tecnologías que nos permiten afianzar las capacidades de llegada al mercado para estar presentes con la oportunidad, la asequibilidad y la ubicuidad que requieren clientes, compradores y consumidores. Durante el año, fortalecimos la presencia en los canales tradicionales y los supermercados a través de alianzas y proyectos que impulsan el crecimiento compartido; aceleramos el posicionamiento de nuestras marcas en nuevos puntos de venta, y profundizamos el alcance de canales de alto crecimiento como Novaventa, la red de restaurantes y el canal Institucional.

A la fecha, Grupo Nutresa cuenta con una red de distribución que atiende directamente a más de 1,4 millones de clientes en la región estratégica, llega directamente a más de cuatro millones de consumidores en Colombia a través de la red de Mamás Empresarias de Novaventa, y cuenta con 842 restaurantes en la región.

**CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR**

Los resultados financieros del 2019 reflejan la aplicación de un nuevo estándar de contabilización para arriendos en los estados financieros denominado “NIIF16 Arrendamientos”, el cual elimina la distinción entre los contratos de arrendamiento operativo y financiero y propone un único modelo de presentación. En el Estado de Situación Financiera se incluye una cuenta en el activo que representa el derecho de uso por el periodo del contrato de arrendamiento y una cuenta con su correspondiente pasivo. En el estado de resultados, se registra la depreciación del activo por derecho de uso correspondiente al período y un gasto financiero asociado al pasivo por derecho de uso.

Durante el 2019, Grupo Nutresa presentó una dinámica comercial destacada, logrando ventas consolidadas por COP 9,96 billones con un crecimiento del 10,5% sobre las registradas durante el año anterior. En Colombia, los ingresos fueron de COP 6,20 billones, un 62,3% de las ventas consolidadas del Grupo, y con un crecimiento del 8,1% respecto a las de 2018. Más del 80% de este crecimiento está impulsado por mayores volúmenes registrados en todas las unidades de negocio de la Organización.

Las ventas internacionales en pesos colombianos ascendieron a COP 3,76 billones, un 14,5% superiores a las del 2018, y representan un 37,7% de las ventas totales. Estas ventas, expresadas en dólares, son de USD 1.142 millones, un 3,0% superiores a las del año anterior.

La utilidad bruta del periodo asciende a COP 4,4 billones y reporta una disminución del margen bruto de 0,8% con respecto al mismo periodo del 2018, dada por el incremento en el costo de algunas materias primas durante el año.

La Compañía promueve nuevas tecnologías como los exoesqueletos para prevenir los riesgos osteomusculares en los colaboradores.



**Durante el 2019, Grupo Nutresa presentó una dinámica comercial destacada, logrando ventas consolidadas por COP 9,96 billones con un crecimiento de 10,5% sobre las registradas durante el año anterior.**

La utilidad operativa, por COP 959.621 millones, presenta un incremento de 13,0% frente al año anterior. Al excluir los efectos de la aplicación de la norma NIIF 16, este resultado es de COP 927.045 millones con un incremento de 9,2%.

Derivado de los mayores ingresos y una administración adecuada de costos y gastos reportamos un ebitda consolidado de COP 1,35 billones con un margen de 13,5% sobre las ventas. Al excluir los efectos de la norma NIIF 16, el ebitda es de COP 1,2 billones con un crecimiento de 6,2% y un margen sobre las ventas de 12,0%.

En los rubros posoperativos, presentamos un incremento de 22,2% en los gastos financieros debido al registro del pasivo por derecho de uso derivado de la norma NIIF 16. Los gastos correspondientes a los intereses de deuda del Grupo disminuyeron como resultado de unas menores tasas de financiamiento.

La utilidad neta, por COP 506.388 millones, crece un 0,2% frente al mismo periodo del año anterior, y representa 5,1% de las ventas consolidadas. Excluyendo el efecto de NIIF 16, sería de COP 533.810 millones con un crecimiento de 5,6% y un margen de neto de 5,4% sobre las ventas.

En el Estado de Situación Financiera reportamos un activo por valor de COP 15,6 billones, con un incremento de 15,7% con respecto a 2018. Este incremento se explica en gran parte por el registro de los activos por derecho de uso bajo norma NIIF 16, una mayor generación de efectivo durante el período, la plusvalía por las adquisiciones de Cameron's Coffee y Atlantic Food Service, y la valorización de nuestras inversiones en Grupo Sura y Grupo Argos.

El pasivo total presenta un incremento del 34,1%, reportando un valor de COP 7,0 billones, debido principalmente al registro de pasivo por derecho de uso derivado del cambio a la norma NIIF 16, y a la deuda asociada a las adquisiciones. Excluyendo el efecto de NIIF 16, el pasivo total sería de COP 5,8 billones con un crecimiento de 11,8%.

El patrimonio cerró en COP 8,7 billones, con un incremento de 4,2% respecto al registrado en el 2018.

En la generación de caja, reportamos unos buenos resultados al alcanzar un flujo de caja libre por COP 600.403 millones, con un indicador de flujo de caja libre sobre ventas de 6,0% y flujo de caja libre sobre utilidad neta de 1,2 veces.

Durante el 2019, continuamos avanzando en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos que nos hemos trazado como Organización en la Mega 2020. Estamos obteniendo los beneficios de la continua inversión en nuestras marcas a través de los años, con crecimientos destacados en diez de las 14 geografías de nuestra región estratégica que representan

## Alimentación y bienestar

**El compromiso que tenemos con la nutrición nos lleva a hacer parte del día a día de las personas y a garantizar la mejor relación precio-valor.**

92% de las ventas totales. La aceleración de la expansión en categorías y canales de alto dinamismo nos permite capturar crecimientos superiores al mercado, y la búsqueda permanente de excelencia operativa nos permite operar de una manera más ágil, eficiente y competitiva. Durante el año, progresamos en varias de las iniciativas de nuestra agenda de productividad. Algunos ejemplos:

- Aceleramos el compromiso con la gestión integral del gasto, lo que nos permitió reducir comparativamente en 70 puntos básicos el gasto de ventas sobre los ingresos del Grupo<sup>1</sup>.
- Incrementamos la utilización y la eficiencia de nuestras plantas de producción a través de la fertilización cruzada de productos apalancando el crecimiento en activos existentes.
- Avanzamos en nuestro modelo de racionalización de marcas en toda la región estratégica con el objetivo de tener un portafolio de marcas más potente y especializado.
- Fortalecimos nuestra cultura de disciplina en CapEx con un indicador de CapEx/ingresos de 2,8% y donde más de 30% de dichas inversiones están focalizadas en capacidades diferenciadas de llegada al mercado que generan claras ventajas competitivas para el Grupo.

Todo lo anterior lo desarrollamos en un marco de gestión responsable de los recursos, priorizando inversiones que generan ventajas competitivas para la Compañía y que se traducen en mejores retornos para nuestros accionistas.

### RESULTADOS INDIVIDUALES DE GRUPO NUTRESA S. A.

Cumpliendo con la normativa en Colombia, reportamos los resultados individuales de Grupo Nutresa S. A.: registramos ingresos operacionales netos por COP 515.139 millones, de los cuales COP 453.646 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos y COP 61.493 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de COP 513.898 millones.

### INNOVACIÓN Y PROYECTOS RELEVANTES

El 2019 evidenció el fortalecimiento de nuestro modelo de innovación Imagix, que se concentra en la gestión de cuatro aspectos prioritarios: procesos y recursos, cultura organizacional, evolución de portafolio y gestión del ecosistema.

Durante el año, incrementamos el ritmo de las innovaciones para responder de manera más ágil a las necesidades de los consumidores, enfocando nuestros esfuerzos tanto en nuevos productos y categorías como en el fortalecimiento de procesos y de modelos de negocio que nos permitan ganar en el mercado. Asimismo, continuamos instalando nuevas competencias para promover una cultura con mayor adaptabilidad y participación, convencidos de que la transformación humana es fundamental para tener la flexibilidad y velocidad que las nuevas condiciones nos exigen.

<sup>1</sup> Con NIIF 16 la reducción es de 100 puntos básicos.



Con la marca Bénet, Grupo Nutresa fortalece el segmento de nutrición y bienestar a través de nuevos productos como las cápsulas blandas y gomas, y las barras nutricionales.

• **Iniciativas de Innovación:** En innovación de productos, destacamos el lanzamiento del portafolio de productos bajo la nueva marca Kibo, pensada para un consumidor global y alineada con las tendencias de estilos de vida consciente y alimentación sostenible, a partir de ingredientes de origen vegetal. La marca Bénet continúa incursionando en nuevas categorías como vitaminas para niños, proteína en polvo y barras nutricionales, ampliando así su propuesta de productos nutricionales enfocados en el bienestar de las personas.

Durante el año, las ventas de productos innovadores de Grupo Nutresa representaron 22,4% de las ventas totales, resultado que supera, por cuarto año consecutivo, la meta establecida de 15% para el 2020.

En cuanto a capacidades de llegada al mercado, seguimos creciendo los modelos de negocio enfocados en un contacto directo con los consumidores, y en la personalización del portafolio. En el 2019, 16% de nuestras ventas provienen de canales diferenciados que llegan directamente al consumidor, y que aportan 23% del crecimiento consolidado del Grupo durante el período.

- **Proyectos Relevantes:** En 2019, fortalecimos nuestra participación en la categoría de café a través de la adquisición de Cameron's Coffee, compañía ubicada en los Estados Unidos, país con el mayor consumo de café en el mundo. Asimismo, consolidamos nuestro liderazgo en el canal de *food service* en Colombia con la adquisición de un porcentaje mayoritario de la compañía Atlantic Food Service. A través de Nutresa Ventures, fondo creado para la inversión en emprendimientos, realizamos dos inversiones en compañías de innovación y nuevas tecnologías. La primera inversión es en una compañía especializada en el desarrollo de proteínas a través de biotecnología; y la segunda, está enfocada en la investigación y el entendimiento del microbioma humano como herramienta de conocimiento para el desarrollo de productos personalizados. A través de estas inversiones, buscamos apropiar conocimiento de punta para el desarrollo de nuevos mercados, productos y categorías con nuevas capacidades en salud y nutrición, llegada al mercado, productividad y sostenibilidad.
- **Estrategia digital:** La transformación del ser humano y la adecuada apropiación y aplicación de las nuevas tecnologías, son claves en la implementación de una estrategia digital en constante evolución.

## **Grupo Nutresa, consciente de su responsabilidad, profundiza sus estrategias de portafolios nutricionales y la contribución a la adopción de estilos de vida saludable.**

Nuestra estrategia digital busca fortalecer el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales, apropiando e implementando nuevas tecnologías mediante un proceso de experimentación, aplicación y adaptación.

Todo lo anterior, soportado en la consolidación de una cultura de pensamiento adaptativo, con metodologías, herramientas y nuevas estructuras para facilitar su implementación.

### **NUTRICIÓN, SALUD Y BIENESTAR**

Todos los sectores de la economía global experimentan grandes transformaciones y sus productos y modelos de negocio evolucionan para satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes, compradores y consumidores. Para el sector alimenticio, las dinámicas de cambio giran alrededor de la salud, el bienestar y la sostenibilidad, frentes en los que el nuevo conocimiento propone grandes retos de transformación.

Grupo Nutresa, consciente de su responsabilidad como líder transformador, profundiza sus estrategias de portafolios nutricionales y la contribución a la adopción de estilos de vida saludable.

En 2012, nos propusimos la meta de duplicar al 2020 el portafolio que cumplía el perfil nutricional Nutresa, meta que se cumplió en 2013, y que elevamos al multiplicar por 2,5 veces este portafolio. Es satisfactorio reportar que, con un año de anticipación, la meta ha sido nuevamente superada, y es así como hoy Grupo Nutresa cuenta con 3.216 referencias que cumplen el perfil nutricional Nutresa.

En las innovaciones de producto continuamos creciendo en nuestro portafolio de base vegetal, los suplementos nutricionales y los productos con aportes al bienestar y la salud como: Quinoa Doria, Veggie Bites y Burgers de Pietrán, Kibo, Tosh Artesanal, así como los alimentos nutricionales y suplementos de la línea Bénet.

### **CAPITAL NATURAL**

La sostenibilidad de los ecosistemas es un tema prioritario para nuestra Organización y para todos nuestros públicos relacionados. Los efectos del cambio climático, la presión por los recursos hídricos, y la generación de residuos a lo largo de la cadena de valor son asuntos fundamentales tanto para asegurar la sostenibilidad de nuestros procesos productivos, así como para movilizar la reducción de sus impactos en el planeta.

Por esta razón, durante 2019 continuamos privilegiando estrategias de inversión y transformación de nuestros procesos y modelos de negocios hacia el cumplimiento de los compromisos con la reducción de consumo de recursos hídricos (-31,4%), energéticos (-22,7%), emisiones de gases de efecto invernadero (-46,2%) y generación de residuos sin lodos (-23,3%). Todo lo anterior con base en el año 2010, por tonelada producida en Colombia.

Además de estos esfuerzos por reducir el impacto ambiental, hemos

Grupo Nutresa  
promueve el desarrollo  
sostenible en su cadena  
de abastecimiento.





Torre de control de Operar Colombia, encargada del monitoreo vehicular de la Compañía, que apoya y garantiza la entrega de la mercancía en los tiempos estipulados.

continuado con la identificación de los riesgos en el abastecimiento de nuestras principales materias primas para acelerar las prácticas más sostenibles en toda la cadena de alimentos procesados. Profundizamos el conocimiento en las prácticas de Sostenibilidad de Aceite de Palma (RSPO, por sus siglas en inglés), avanzamos en el diagnóstico de prácticas de ganadería sostenible en Colombia y preparamos, en compañía del Fondo para la Fauna Silvestre (WWF, por sus siglas en inglés), un manual sobre mejores prácticas, con importantes aportes a toda la cadena cárnica en Colombia.

En el camino hacia una economía circular, acompañamos importantes definiciones de política pública sobre la responsabilidad extendida al productor y logramos consolidar un plan piloto para el aprovechamiento y el reciclaje de envases y empaques mediante una alianza con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) buscando crear un plan colectivo para el cierre de ciclo con los diferentes actores en la cadena. Al mismo tiempo, participamos en esfuerzos similares liderados desde el Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (CEAP).

Con nuestros colaboradores y sus familias avanzamos en el fortalecimiento de una cultura de separación y aprovechamiento de empaques flexibles. Para este fin, implementamos la iniciativa de economía circular “Ver de Vuelta”, diseñada y operada con aliados idóneos para cerrar el ciclo de los residuos de empaques posconsumo, recogiendo y transformando empaques flexibles en mobiliario escolar.



**Invertimos COP 8.016 millones  
en programas de formación  
y nos focalizamos en el desarrollo  
de capacidades de sostenibilidad,  
innovación y digitales.**

**CAPITAL SOCIAL**

Aportar a una sociedad próspera mediante el desarrollo de capacidades para el progreso y la sostenibilidad, es una de las más importantes prioridades para Grupo Nutresa.

En el plano del capital humano, desarrollamos líderes cada vez más conscientes, íntegros y con propósitos superiores para su potencial contribuyendo a consolidar negocios perdurables.

Para el 2019 invertimos COP 8.016 millones en programas de formación y nos focalizamos en el desarrollo de capacidades de sostenibilidad, innovación, digitales y analíticas. Incorporamos la adaptabilidad como una capacidad habilitadora que nos permitirá contar con talento flexible y motivado, abierto a los permanentes cambios del entorno.

También, logramos fortalecer prácticas de equidad de género,

las cuales nos han permitido evolucionar hacia el objetivo de ser una Organización cada vez más incluyente y diversa.

En el plano de seguridad alimentaria, contribuimos al autoabastecimiento de alimentos en comunidades urbanas y rurales, y a la disminución de la pérdida y el desperdicio de alimentos en nuestra cadena de valor. Con respecto a los clientes y proveedores, acompañamos su desarrollo y gestión para la competitividad local y global, de forma que contribuya a su progreso y al impacto en su calidad de vida y en su entorno.

En estos frentes, apoyamos con programas propios a más de 501 líderes, 887 interventores de contratos, cerca de 1.059 proveedores y 1.099 clientes. Por otro lado, los sistemas de alimentación de comunidades de bajos recursos intercambiaron, consumieron y vendieron más de 15.476 raciones de alimentos y los 19 bancos de alimentos en Colombia evitaron la destrucción de 1.052 toneladas de productos y se fortalecieron gracias al acompañamiento de la red de voluntarios de Grupo Nutresa. Mediante la implementación de estrategias de negocios inclusivos, más de 2.110 pequeños clientes y proveedores desarrollaron capacidades socioempresariales, mejoraron sus ingresos y fortalecieron sus dinámicas comunitarias.

Desde la Fundación Nutresa contribuimos a una educación de calidad que promueve estilos de vida saludables y responde a los desafíos globales. En ese sentido:

- Facilitamos el desarrollo de capacidades pedagógicas, de liderazgo y de gestión en 1.134 directivos y docentes vinculados a cerca de 378 escuelas públicas.
- Formamos en estilos de vida saludable a 1.726 escolares en Colombia y 2.295 en México y Chile.

Toda esta gestión social interna y externa contó con una inversión de COP 197.043 millones y la dedicación de 11.475 voluntarios. Estamos comprometidos con aportar a la construcción de un marco de confianza y respeto, y contribuir al diálogo y al desarrollo social.

## PERSPECTIVAS

En el año 2020 culminaremos la Mega que nos trazamos en el 2013, en la que planteamos objetivos retadores buscando ser una Compañía que consistentemente genera valor a sus grupos relacionados.

Abordamos este año con una sólida base de capacidades instaladas, con esperanza, motivación y determinación para cumplir con los sueños que hemos proyectado.

Seguiremos enfocados en ofrecer mejores productos y experiencias a nuestros consumidores con alternativas nutritivas y convenientes que estén alineadas con sus necesidades.

Avanzaremos en la digitalización de procesos y modelos de negocios que nos habiliten para ser cada vez más competitivos; y reforzaremos la cultura de nuestra Organización con un liderazgo cada vez más humano, incluyente, trascendente e inspirador.

Nuestro compromiso con los objetivos sigue siendo nuestra carta de navegación, motivados por el propósito de ejercer un impacto positivo en la sociedad, al mismo tiempo que gestionamos el crecimiento de nuestro negocio y generamos valor a nuestros grupos relacionados.

**Mauricio Reina Echeverri**  
Presidente Junta Directiva

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

**Carlos Ignacio Gallego Palacio**  
Presidente Grupo Nutresa

## AGRADECIMIENTOS

Nuestra mayor aspiración como Organización es promover el desarrollo sostenible a lo largo de la cadena valor y esto es solo posible de la mano de un equipo humano consciente y motivado.

Extendemos el más sincero agradecimiento a nuestros colaboradores, quienes imprimen sus valores y compromiso en cada una de sus acciones, construyendo así el talento colectivo que hoy nos distingue.

Agradecemos también a nuestros proveedores, clientes, compradores y consumidores, con quienes día a día construimos relaciones basadas en la colaboración y la generación de valor compartido; y a los accionistas, quienes depositan su confianza en nosotros y contribuyen activamente en esta visión de desarrollo hacia una mejor sociedad.

Finalmente, reconocemos y agradecemos a quienes nos precedieron como administradores y orientadores de la estrategia empresarial de Grupo Nutresa, y a quienes, de la mano de sus equipos, aportaron en la construcción de nuestros primeros cien años.

Hoy, nuestra visión está puesta en generar progreso y desarrollo para todos, y para ello trabajamos en las innovaciones que harán de la alimentación y la nutrición, el camino para construir un mejor futuro para las nuevas generaciones.

Aportar a una sociedad próspera, mediante el desarrollo de capacidades para el progreso y la sostenibilidad, es una prioridad para Grupo Nutresa.



# MODELO CORPORATIVO



# JUNTA DIRECTIVA

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



1

## Mauricio Reina Echeverri

2007\*

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 -.

2

## Jaime Alberto Palacio Botero

2005\*

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

- **EXPERIENCIA PREVIA**  
Subgerente General -  
Microplast S. A.
- **ESTUDIOS**  
Administrador de Negocios -  
Universidad Eafit.  
Formación en Administración con énfasis en Mercadeo en Wharton - Universidad de Pensilvania.  
Capacitación avanzada en empaques - JICA, Japón.
- **OTRAS JUNTAS**  
Asociación Colombiana de Industrias Plásticas -AcoPlásticos-.

3

## Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio

2005\*

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, Museo de Arte Moderno de Barranquilla, Miembro Honorario del Consejo Privado de Competitividad.

4

## Cipriano López González

2016\*

Vicepresidente de Innovación  
& Sostenibilidad Grupo Bancolombia.

- **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., Consejo Superior Eafit,  
Consejo Fundación Bancolombia.

5

## María Clara Aristizábal Restrepo

2013\*

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.

6

## David Emilio Bojanini García

2005\*

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**  
Grupo Argos, Grupo Bancolombia,  
Suramericana, Sura Asset Management.
- **CONSEJOS DIRECTIVOS**  
Fundación para el Desarrollo de Antioquia -  
Proantioquia, Fundación Empresarios por la Educación, Corporación Colombiana Internacional, Consejo Privado de Competitividad, Fedesarrollo, Fundación Suramericana, Fundación Nutresa.



7

**Gonzalo Alberto Pérez Rojas**

2007\*

**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.

8

**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**

2019\*

**Presidente Grupo Argos S. A.**

▶ **EXPERIENCIA PREVIA**

Presidente de Cementos Argos S. A.  
Vicepresidente Regional Caribe de Argos.  
Vicepresidente de Logística de Argos.  
Presidente de Cementos Paz del Río.  
Gerente General de Cementos del Nare.

▶ **ESTUDIOS**

Ingeniero Civil – Escuela de Ingeniería de Antioquia.  
Especialización con énfasis en la industria del cemento en Inglaterra.  
Participó en el CEO´s Management Program de Kellogg School of Management y en el programa de Supply Chain Strategies de Stanford University.  
Egresado del Programa de Alto Gobierno de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes.

▶ **OTRAS JUNTAS**

Grupo Sura S.A., Cementos Argos S.A., Odinsa S.A., Celsia S.A. E.S.P., Consejo Superior de la Universidad EIA, ANDI, Proantioquia.

**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
- 8 Jorge Mario Velásquez Jaramillo

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 2 4 6

Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad













● **Miembros independientes**

● **Miembros no independientes**

\* Año de ingreso a la Junta Directiva.

## 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.

 <p><b>Carlos Ignacio Gallego Palacio</b> Presidente</p>	 <p><b>José Domingo Penagos Vásquez</b> Vicepresidente Finanzas Corporativas</p>	 <p><b>Sol Beatriz Arango Mesa</b> Presidenta Servicios Nutresa, Vicepresidenta Desarrollo Sostenible, Directora General Fundación Nutresa</p>
	 <p><b>Jairo González Gómez</b> Vicepresidente Secretario General Gerente Asistencia Legal</p>	
 <p><b>Alberto Hoyos Lopera</b> Presidente Galletas Vicepresidente Internacional</p>	 <p><b>Juan Fernando Castañeda Prada</b> Presidente Chocolates Vicepresidente de Mercadeo y Ventas - Redes Comerciales Secas</p>	 <p><b>Miguel Moreno Múnera</b> Presidente Cafés</p>
 <p><b>Diego Medina Leal</b> Presidente Cárnicos Vicepresidente Logística</p>		
 <p><b>Justo García Gamboa</b> Presidente Tresmontes Lucchetti Vicepresidente Región Estratégica Chile y México</p>	 <p><b>Juan Chusán Andrade</b> Presidente Alimentos al Consumidor</p>	 <p><b>Fabián Andrés Restrepo Zambrano</b> Presidente Pastas</p>
	 <p><b>Mario Alberto Niño Torres</b> Presidente Helados Vicepresidente Innovación y Nutrición</p>	

## 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

### 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.

### 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.

### 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.

### 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.

### 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.

### 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.



# OBJETIVO ESTRATÉGICO PARA NUESTRO **PRIMER SIGLO**

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.**



### Misión

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

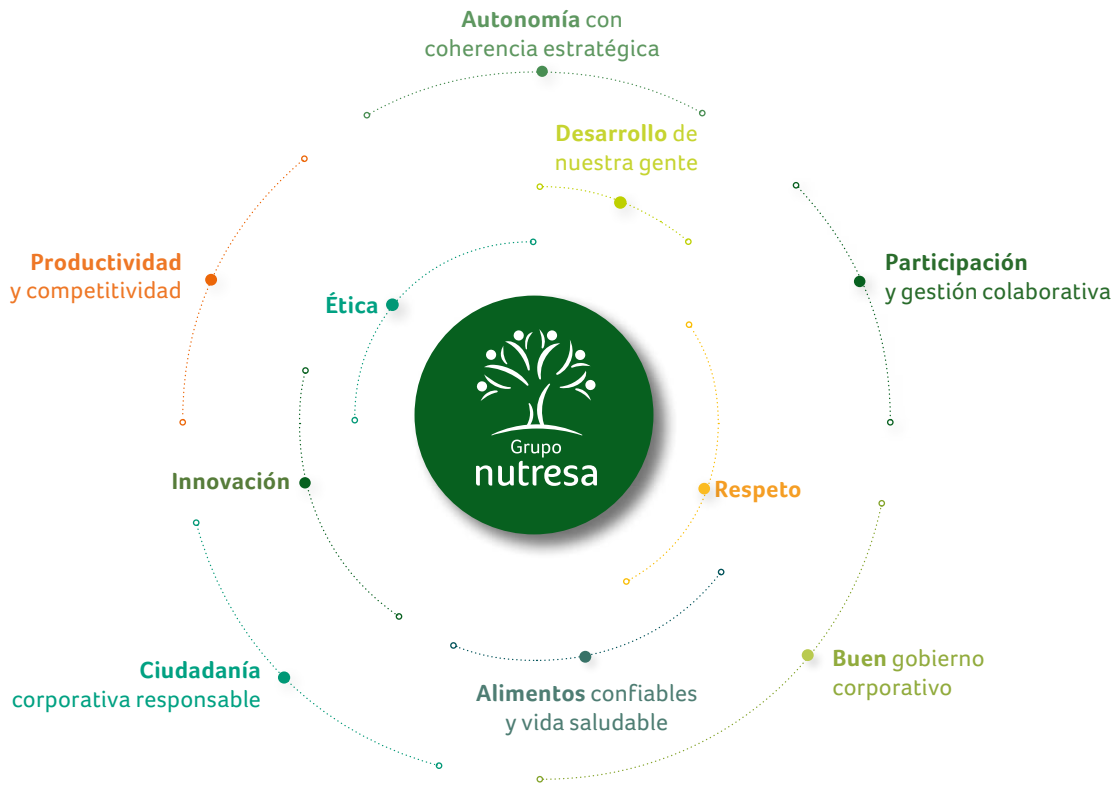
En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre **mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente.**

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

### 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

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%**

### NUESTRA GENTE



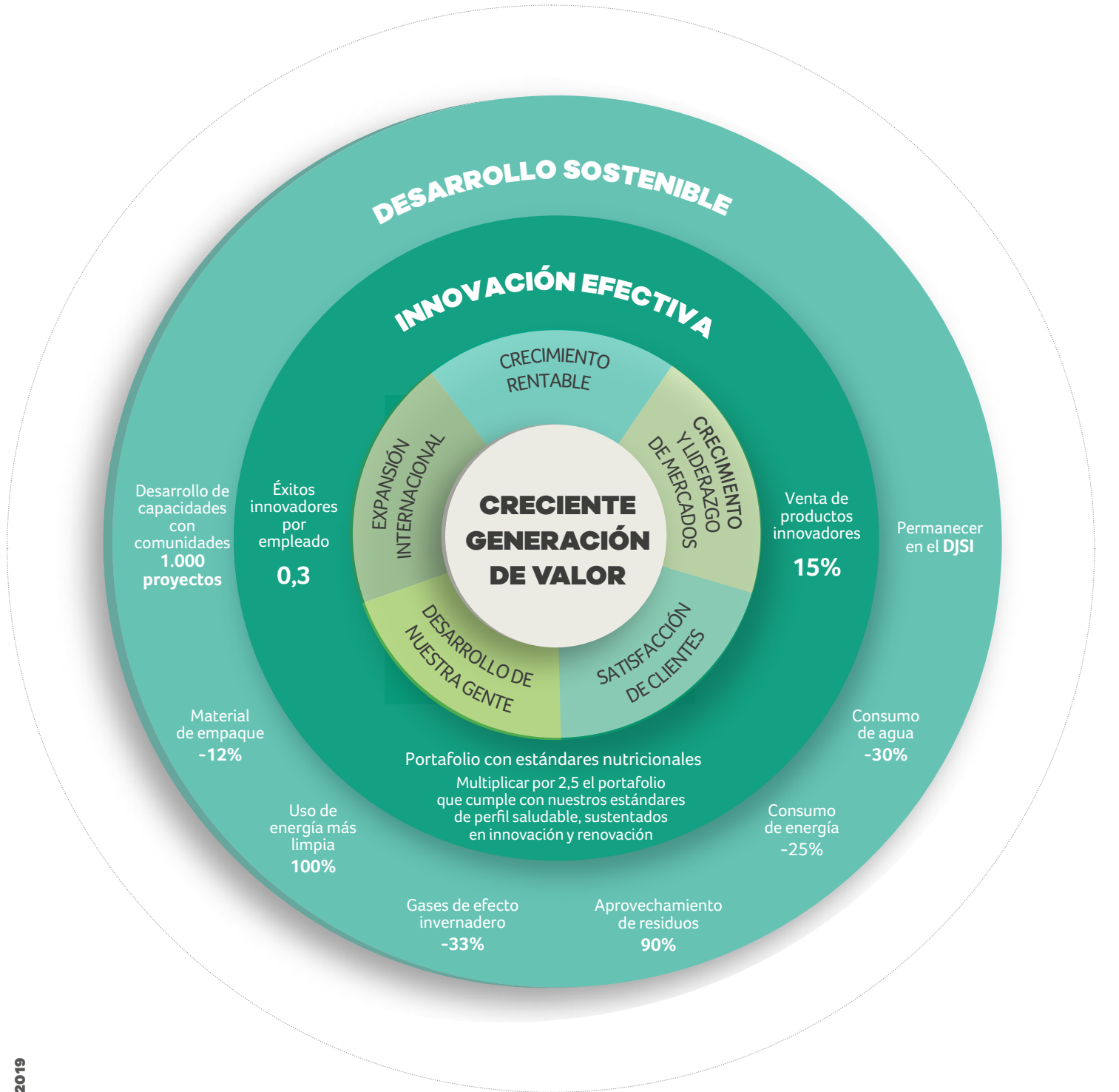
### NUESTRAS REDES DE DISTRIBUCIÓN

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.

**1.425.141**

puntos de venta

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020





**DIMENSIÓN  
ECONÓMICA**



**DIMENSIÓN  
AMBIENTAL**



**DIMENSIÓN  
SOCIAL**



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

2020: 11,8  
**2019: 9,96**



Consumo de agua (m³/t.p.)

2020: -30%  
**2019: -31,4%**



Tasa de accidentalidad

2020: 1,40  
**2019: 1,66**



Ventas de productos innovadores

2020: 15%  
**2019: 22,4%**



Generación de residuos sin lodos

2020: -20%  
**2019: -23,3%**



Clima laboral

2020: 83,3%  
**2019: 83,0%**



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

2020: 3.140 SKUs  
**2019: 3.216 SKUs**



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

2020: -12%  
**2019: -2,1%**



Proyectos de desarrollo de capacidades con comunidades

2020: 1.000  
**2019: 945**



Ventas internacionales (millones de USD)

2020: 2.000  
**2019: 1.142**



Aprovechamiento de residuos sin lodos

2020: 90%  
**2019: 89,2%**



Éxitos innovadores por empleado

2020: 0,3  
**2019: 0,21**



Uso de energía más limpia

2020: 100%  
**2019: 98,5%**



Nivel de satisfacción de clientes

2020: Mantener el nivel de excelencia  
**2019: Colombia 87,7  
Región estratégica\* 91,9**

\*Esta medición se realiza bianual



Consumo de energía (kWh/t.p.)

2020: -25%  
**2019: -22,7%**



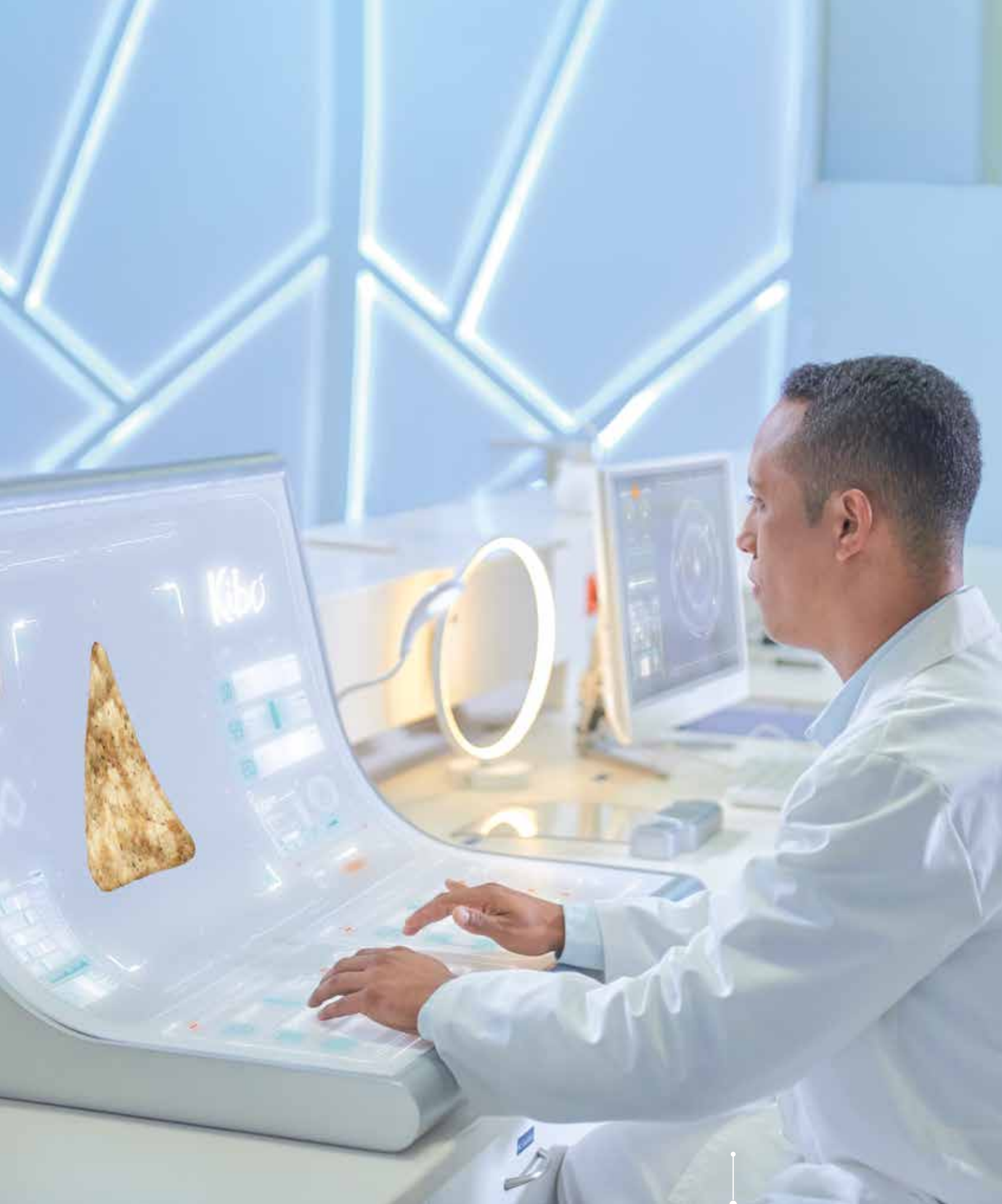
Margen ebitda

2020: entre 12% y 14%  
**2019: 13,5%**



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

2020: -33%  
**2019: -46,2%**



Kibo es una propuesta de nutrición desarrollada desde el Negocio Galletas que ofrece alimentos desarrollados a partir de fuentes de origen vegetal altamente nutritivas, como la soya, los garbanzos y las arvejas.

# CONECTANDO LA **TRANSFORMACIÓN DIGITAL** CON LA ESTRATEGIA DE GRUPO NUTRESA

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### Exploración de nuevas tecnologías



**Monitoreo y exploración** de tecnologías de la cuarta revolución industrial, en etapas tempranas de madurez.

### Proyectos de capacidades en desarrollo



**Exploración y adopción** de tecnologías de nivel de madurez medio y alto, en conjunto con centros de investigación, emprendedores y ecosistema.

### Evolución de la llegada al mercado



**Desarrollo de capacidades digitales** que transforman la interacción y la experiencia con clientes y consumidores y habilitan la creación de nuevas formas de llegada y modelos de negocio en *e-commerce*, canales, mercado y otros servicios de valor agregado.

### Capacidades de talento y cultura



**Desarrollo de capacidades** y evolución de las formas de trabajo en un ambiente adaptativo que fomenten la agilidad y la flexibilidad.

# GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y PRINCIPALES RIESGOS DEL NEGOCIO

[GRI 102-11] [GRI 102-15]

## VALORACIÓN DE RIESGOS

En 2019 se avanzó en la consolidación del modelo de gestión de riesgos, tendencias y oportunidades en todos los negocios del Grupo, facilitando así su integración con la estrategia corporativa.

Asimismo, y gracias a la apropiación que ha tenido el sistema de gestión de riesgos en todos los niveles, se desarrollaron procesos de valoración que incluyeron análisis de riesgos estratégicos, operacionales, financieros, climáticos y de la naturaleza. Estos procesos se complementaron con ejercicios de contexto para comprender la influencia que generan las tendencias sobre los riesgos actuales y emergentes, valoraciones de riesgos en los proyectos y talleres realizados en las ocho unidades de negocio, redes comerciales, compañías transversales, operaciones internacionales, y en todas las sedes de operación 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**



Colaboradores Formados

**+2.000**



Valoraciones de riesgos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos

**+25.500**

### Principales riesgos

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

### Mitigantes

- Gestión del proceso por un comité especializado, con auditoría permanente por entes internos y externos a la Organización.
- Políticas de cobertura con definiciones frente a niveles de riesgo, ajustadas a la dinámica del mercado.
- Equipo altamente capacitado, dedicado al seguimiento y negociación de insumos.
- Exploración de procesos de automatización de posiciones de cobertura para contar con información en tiempo real y mantener actualizado el contexto sobre posibles escenarios y facilitar la toma de decisiones.
- Búsqueda permanente de nuevas oportunidades y esquemas para el abastecimiento eficiente y competitivo de materias primas en el mundo.
- 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 efectiva 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 en clientes.

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

- Aplicación de la política de nutrición definida por Grupo Nutresa.
- Monitoreo permanente del entorno para adoptar una posición proactiva frente a posibles cambios en la regulación y asegurar el cumplimiento normativo.
- Entendimiento de las necesidades de las comunidades y sus problemáticas de salud y nutrición para contribuir en la definición de alternativas de solución.
- 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



## ESTRATÉGICOS

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

- 1 **Formulación**, implementación o entendimiento inadecuado de la estrategia.
- 2 **Falta** de disponibilidad de talento humano comprometido, conectado con el propósito de la organización y con las competencias requeridas.
- 3 **No conocer** ni capitalizar a tiempo, las oportunidades detectadas a partir del entendimiento de las necesidades y expectativas del consumidor, comprador y cliente.
- 4 **Pérdida** de vigencia o efectividad de las estrategias de comunicación frente a cambios en las formas de relacionamiento de la organización con los consumidores y demás públicos de interés.
- 5 **Sistemas** de acceso y canales insuficientes para crear valor a los clientes, compradores y consumidores.
- 6 **No contar** con modelos de operación que soporten y potencien el desarrollo de la estrategia.
- 7 **Falta** de apropiación del desarrollo sostenible como una capacidad medular de la Organización y su alineación con la estrategia.
- 8 **Entorno** regulatorio que incida negativamente en los negocios.
- 9 **Pérdida** sistemática de la confianza en la industria de alimentos.
- 10 **Afectación** de los negocios por un entorno altamente competitivo.



## OPERACIONALES

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

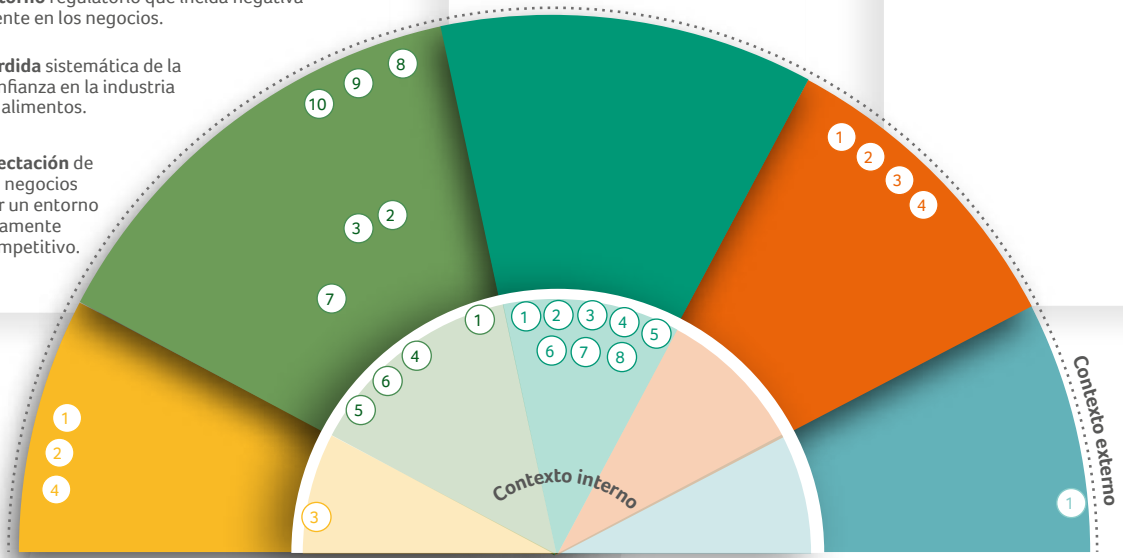
- 1 **Afectación** a la integridad o la seguridad de los colaboradores en la ejecución de sus tareas.
- 2 **Afectación** al medioambiente.
- 3 **Interrupción** de las operaciones incluyendo tecnologías de la información y las comunicaciones.
- 4 **Vulneración** interna o externa de los derechos humanos.
- 5 **Impacto** a terceros por las operaciones o los productos.
- 6 **Afectación** a la seguridad de la información.
- 7 **Faltas** a la ética o inadecuada conducta de colaboradores o terceros.
- 8 **Incumplimiento** normativo.



## EMERGENTES

Nuevos riesgos en desarrollo o cambiantes.

- 1 **Ineficacia** en las estrategias de gestión y movilización de las nuevas generaciones como fuerza laboral.
- 2 **Incertidumbre** por la incorporación de nuevas tecnologías.
- 3 **Cambios** en las preferencias de los consumidores y compradores.
- 4 **Incapacidad** para adaptarse y mitigar el impacto del cambio climático.



- 1 **Volatilidad** en precios de materias primas y tasas de cambio.
- 2 **Riesgos** de contraparte.
- 3 **Riesgos** de endeudamiento y liquidez.
- 4 **Riesgo** sistémico o de contagio.

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

## FINANCIEROS



- 1 **Afectación** por fenómenos climáticos y de la naturaleza.

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

## CLIMÁTICOS Y DE LA NATURALEZA





**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**



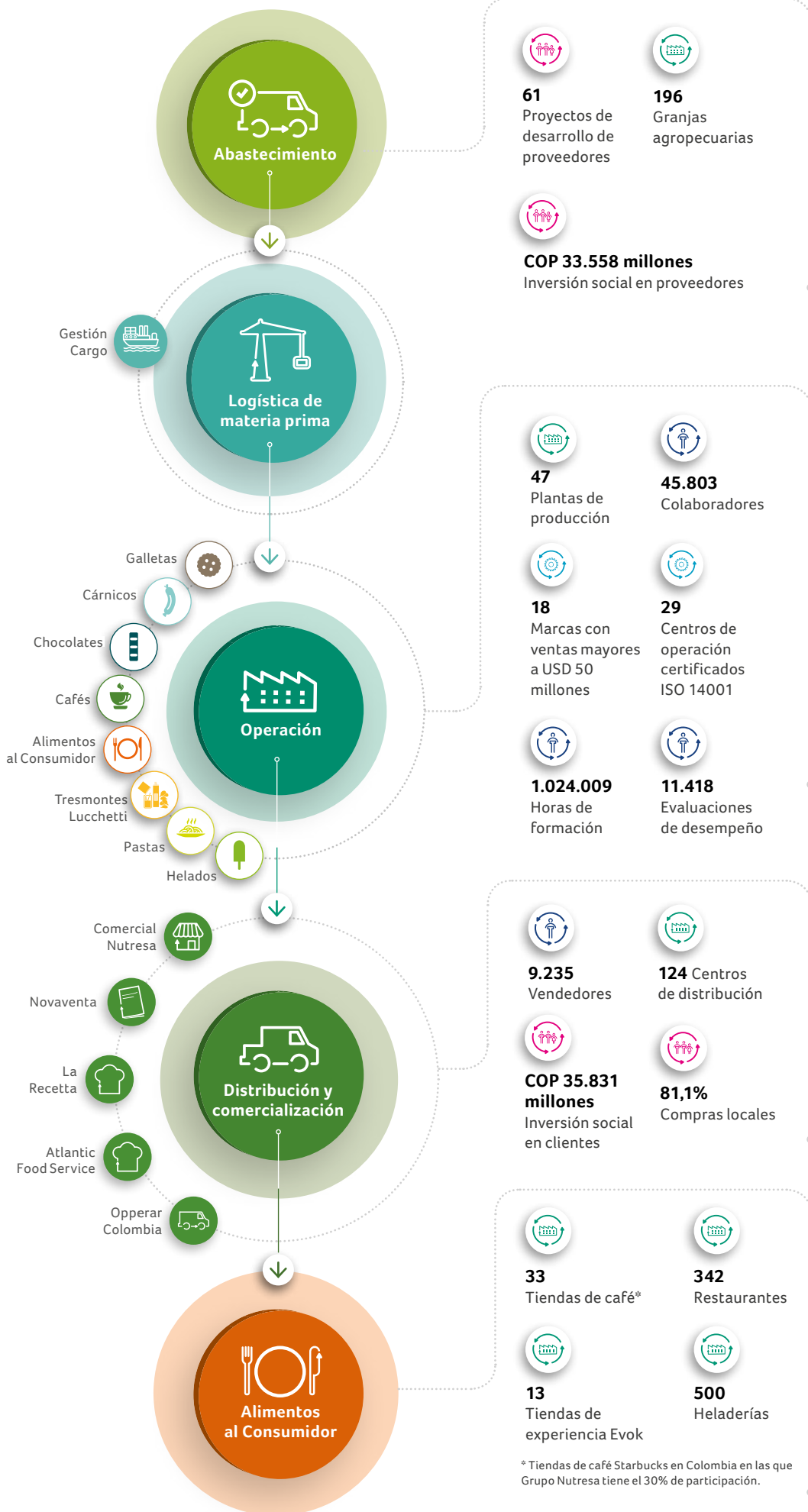
Energía  
Agua  
Materias primas

**Capital social**



Comunidad  
Clientes  
Consumidores  
Proveedores

**CADENA DE VALOR**



\* Tiendas de café Starbucks en Colombia en las que Grupo Nutresa tiene el 30% de participación.

**PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE SOSTENIBILIDAD**




**RESULTADOS**

**SALIDAS**

**Fomentar una vida saludable**

**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.






-  **3.216** Referencias que cumplen con el perfil nutricional Nutresa
-  **23,3%** Venta de productos con incremento en componentes nutricionales
-  **0,9%** Productos reducidos en componentes críticos

**Gestionar responsablemente la cadena de valor**

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



-  **401.588** Clientes beneficiados por programas de desarrollo de capacidades
-  **44,6 kg/Hmod** Productividad
-  **83,0%** Clima laboral

**Construir una mejor sociedad**

**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.



-  **2.062** Pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales
-  **945** Proyectos de desarrollo de capacidades 2013-2019

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

**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.



-  **-22,7%** Reducción del consumo de energía térmica y eléctrica de la red\*
-  **-31,4%** Reducción del consumo de agua\*
-  **-46,2%** Reducción de emisiones de GEI\*  
\*Reducción con respecto a la línea base 2010 en Colombia.

**Actuar íntegramente**

**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.




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

**Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva**

**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 9.959** miles de millones Ventas totales
-  **COP 1.347** miles de millones ebitda
-  **55,4%** Participación de mercado en Colombia




**Producción de alimentos\***

- 1.068.279** Toneladas producidas\*
- 1,9 millones de m<sup>3</sup>** Consumo de agua\*
- 778,6 GWh** Consumo de energía\*
- 114.254,6 tCO<sub>2</sub>e** Emisiones de GEI\*

- Productos cárnicos
- Proteína vegetal
- Productos vegetales
- Modificadores de leche
- Chocolates de mesa
- 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
- Gelatinas
- Infusiones
- Bebidas para deportistas
- Café
- Mezclas instantáneas
- Pastas clásicas y rellenas
- Pastas saborizadas y especialidades
- Pastas con salsa o instantáneas
- Mezclas instantáneas
- Jugos y néctares
- Sopas, cremas y caldos
- Papas
- Productos preparados de origen vegetal
- Cápsulas blandas y gomas

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




**Distribución y comercialización**

- 182,2 GWh** Consumo de energía en distribución\*\*
- 46.726 tCO<sub>2</sub>e** Emisiones de GEI en distribución\*\*

- Almacenamiento
- Distribución
- Ventas

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



**Alimentos al Consumidor**

- 38.450.327** Platos principales vendidos\*\*\*
- 148,9 miles de m<sup>3</sup>** Consumo de Agua\*\*\*
- 56,9 GWh** Consumo de energía\*\*\*
- 10.804,5 tCO<sub>2</sub>e** Emisiones de GEI\*\*\*

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

\*\*\* Datos de Colombia

**ACTUAR  
ÍNTEGRAMENTE**





## 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.



Compromiso con los ODS



Colaboradores de  
Opperar Colombia.



Colaboradores del  
Negocio Pastas, Bogotá,  
Colombia.

### Estrategia [GRI 103-2]

Actualizar las medidas de gobierno corporativo de la Organización.

Divulgar las medidas de buen gobierno y sensibilizar a todos los colaboradores.

Velar por el cumplimiento de las prácticas de gobierno acogidas por la Compañía.

Fortalecer los mecanismos de denuncia de asuntos relacionados con la ética y la conducta.

### Progreso [GRI 103-3]

- **Actualización** de los códigos de buen gobierno de las compañías de Grupo Nutresa domiciliadas en el exterior con la inclusión de medidas para la mitigación de los riesgos de corrupción y soborno.
- **Evaluación** externa e independiente de la Junta Directiva de Grupo Nutresa para identificar oportunidades y definir estrategias de mejoramiento que mantengan un nivel de excelencia en su desempeño, composición y funcionamiento.

- **Cerca de 13.700** colaboradores formados en derechos humanos, más de **9.000** en seguridad de la información, más de **10.700** en prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo, y más de **15.500** en Código de Buen Gobierno, a través de la estrategia de divulgación del programa Actúo Íntegramente.

- **87** incidentes reportados relacionados con el Código de Buen Gobierno y **181** reportes recibidos y atendidos a través de la Línea Ética. [GRI 102-17] [ODS 16.5] [ODS 16.6]

- **Diseño** de herramienta virtual para facilitar el reporte, la trazabilidad y la gestión por parte del Comité de Ética, Transparencia y Conflictos de Interés de la Organización de los casos de conflicto de intereses y regalos a colaboradores.

## Grupo Nutresa continuará promoviendo la conducta ética de sus colaboradores y de terceros a través del fortalecimiento de los valores organizacionales.

### **RIESGOS Y OPORTUNIDADES** [GRI 103-1]

Grupo Nutresa establece el buen gobierno corporativo como uno de los pilares de su filosofía y actuación. Por ello, busca siempre mantenerse alineado con los altos estándares mundiales en la materia y se procura que las actuaciones de la Compañía y sus órganos de gobierno se desarrollen dentro de un marco institucional y de comportamiento ético y transparente.

Para la Organización es prioritario vigilar el cumplimiento de las políticas corporativas que permitan mitigar los riesgos asociados a la corrupción y la financiación del terrorismo y el lavado de activos (LA/FT). La materialización de estos riesgos representaría una pérdida de confianza en la organización y la afectación de la reputación de Grupo Nutresa y de su relacionamiento con grupos de interés.

En este sentido, la implementación de programas de formación y comunicación permanentes dirigidos a todos los grupos relacionados son una oportunidad para la Compañía, donde el fortalecimiento de los mecanismos de denuncia y la correcta gestión de los casos reportados, así como el diseño y la implementación de un plan de auditoría interno, permiten fortalecer los diferentes procesos y reaccionar de manera anticipada, con el fin de evitar el incumplimiento de los lineamientos de conducta establecidos.

### **PERSPECTIVAS**

El buen gobierno corporativo es uno de los principales pilares de la sostenibilidad. Por eso, mantener la excelencia en su actualización, divulgación y gestión es y seguirá siendo una prioridad para Grupo Nutresa.

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

A corto plazo, la Organización continuará promoviendo la conducta ética de sus colaboradores y de terceros a través del fortalecimiento de los valores organizacionales y de la claridad frente a los comportamientos observables. De igual manera, continuará con la implementación de procesos que aseguren el cumplimiento de las políticas y los lineamientos corporativos en las actividades diarias de la Organización.

En el mediano y largo plazo, Grupo Nutresa actualizará el Código de Buen Gobierno y las políticas corporativas según los estándares internacionales de transparencia y ética que permitan a la Organización mantenerse a la vanguardia.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



- **Reconocimiento Investor Relations (IR)**

Por séptimo año consecutivo, Grupo Nutresa obtuvo el reconocimiento Investor Relations (IR), por parte de la Bolsa de Valores de Colombia, por sus prácticas en materia de revelación de información y relación con inversionistas.

- **Mejor calificación en Dow Jones Sustainability Index**

En 2019, la Compañía mejoró su calificación en 9 puntos en el capítulo de Gobierno Corporativo del Dow Jones Sustainability Index, que evalúa aspectos como la gestión de crisis y riesgos, los códigos de conducta y el buen gobierno corporativo.

Colaboradores de  
Servicios Nutresa,  
Medellín, Colombia.



## PROGRESO

[GRI 103-3]

### Junta Directiva

Está conformada por ocho miembros en conformidad con la reforma de los Estatutos de la Compañía, aprobada por la Asamblea de Accionistas. Los integrantes cuentan con la experiencia y los conocimientos necesarios para desempeñar su cargo y cumplen con el conjunto de habilidades definidas por la Organización para este órgano de gobierno.

Grupo Nutresa fijó criterios más rigurosos que los establecidos en la ley para determinar la independencia de los miembros de la Junta, establecidos en el Código de Buen Gobierno. De acuerdo con esto, cuatro de los ocho miembros de la Junta son independientes, incluyendo su Presidente. Asimismo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones realizó un análisis de los perfiles de la Junta Directiva para asegurar la independencia de los candidatos propuestos a integrarla para el período 2019-2020.

Por otro lado, se aseguró la comunicación con accionistas y demás grupos de relacionados a través de diferentes canales como el reporte de adopción de mejores prácticas y el informe anual de Gobierno Corporativo en el que se presentaron los hechos y las noticias más relevantes relacionados con el gobierno corporativo de la Organización.

Durante el 2019, la Junta se reunió mensualmente y todos los comités de apoyo lo hicieron dos veces en el año, a excepción del Comité de Finanzas, Audi-

toría y Riesgos que se reunió cinco veces. De acuerdo con lo anterior, todos cumplieron con las funciones y la frecuencia de reuniones establecidas en el Código de Buen Gobierno.

Se inició el proceso de evaluación externa e independiente de la Junta con el fin de identificar oportunidades y definir estrategias de mejoramiento para este órgano de administración, de tal manera que mantenga un nivel de excelencia para la Compañía en desempeño, composición y funcionamiento. Asimismo, la Junta realizó la autoevaluación anual en la que valoró las cualidades, los atributos y las experiencia de este órgano y de sus comités de apoyo, e identificó oportunidades de mejora para trabajar durante el año.

Colaboradores de  
Novaventa, Itagüí,  
Colombia.





Colaboradores del  
Negocio Cárnicos,  
Medellín, Colombia

## Actúo Íntegramente

### Consolidación de la estrategia Actúo Íntegramente en las compañías del exterior

En 2019 se actualizaron los Códigos de Buen Gobierno de las compañías de Grupo Nutresa domiciliadas en el exterior, para incluir en ellas medidas que mitiguen los riesgos de corrupción y soborno, acompañados de un plan de divulgación dirigido a sus colaboradores. También se continuó la implementación del programa de formación Actúo Íntegramente para colaboradores y terceros, enfocado en los siguientes temas:

**Seguridad de la información**  
Realizado por  
**más de 9.000 colaboradores.**

**Código de Buen Gobierno**  
Realizado por **más de 15.500**  
**colaboradores.**



Durante este año también se diseñó una herramienta virtual para informar ágilmente los posibles conflictos de interés y regalos a colaboradores, con lo que se simplificó el proceso de gestión de estas situaciones, la trazabilidad de estos y su solución por parte del Comité de Ética, Transparencia y Conflictos de Interés del Grupo.



Colaborador del Negocio  
Galletas, Costa Rica.

### Sistema de Reconocimiento al Logro Superior

El Sistema del Reconocimiento al Logro Superior prevé que 30% de la compensación variable anual del Presidente, Vicepresidente de Finanzas Corporativas y Vicepresidente Secretario General se pague en unidades de acciones de la Compañía y limite su enajenación hasta el momento de pensionarse. Una parte del saldo restante de la compensación variable anual se acumula en un banco de bonos del cual se liquida una tercera parte anualmente para promover la permanencia de los ejecutivos en la organización.

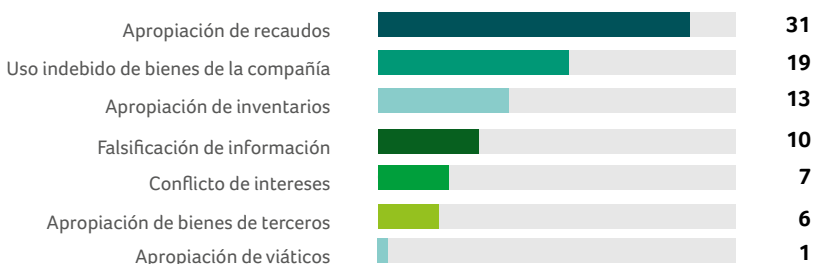
El Comité de Nombramientos y Retribuciones de Grupo Nutresa define, para estos ejecutivos, métricas asociadas a indicadores financieros, sociales, de mercado, ambientales y de sostenibilidad, internas y externas, enmarcadas en una línea de tiempo de 1 a 3 años.



### Línea Ética

Para la Organización, la ética y la transparencia son pilares de su actuación corporativa y, al mismo tiempo, son principios de gran relevancia para el cumplimiento de su misión. Dentro de los riesgos más significativos asociados a este asunto se encuentran: fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo, los cuales se gestionan por medio de políticas, códigos e iniciativas de sensibilización y formación, que faciliten el desarrollo de las relaciones con sus grupos relacionados. [\[GRI 102-17\]](#) [\[ODS 16.5\]](#) [\[ODS 16.6\]](#)

Durante el 2019 se reportaron 87 incidentes relacionados con el incumplimiento del Código de Buen Gobierno [\[GRI 205-3\]](#) [\[ODS 16.5\]](#), por un valor aproximado de COP 215 millones, clasificados de la siguiente manera:



En estos incidentes estuvieron involucrados 117 colaboradores, de los cuales 98% tenía contrato laboral y 2%, contrato de prestación de servicios. Con las personas involucradas se dio por terminada la relación contractual y se interpusieron las acciones legales pertinentes. La Compañía cuenta con pólizas de seguros que cubren este tipo de incidentes para mitigar los impactos asociados.

Se atendieron 181 reportes recibidos a través de la Línea Ética que fueron canalizados por las áreas responsables de los negocios. De los anteriores, 94% involucran a empleados y 6% a terceros. Además, 41% de los casos reportados fueron confirmados con investigaciones finalizadas. [\[GRI 205-3\]](#)



## 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 los actividades de cumplimiento, buscan proteger los recursos, la reputación corporativa, la continuidad de las operaciones, la observación legal y normativa, la seguridad de los colaboradores y la generación de confianza y comunicación en doble vía con los grupos relacionados.



Compromiso con los ODS



Colaboradora Negocio Galletas,  
Costa Rica.

## ESTRATEGIA Y PROGRESO

### Estrategia

[GRI 103-2]

Integrar la gestión de riesgos en la estrategia corporativa.

### Progreso

[GRI 103-3]

- **Ampliación** del alcance de la metodología de gestión de tendencias y riesgos a todos los negocios como insumo para la planeación estratégica.
- **Monitoreo** de riesgos prioritarios a través de indicadores clave de riesgo.
- **Análisis** de asuntos relevantes frente a la reputación y el establecimiento de medidas para su gestión desde el Comité de Gestión de Reputación.
- **Actualización** de los mapas de riesgos estratégicos de los negocios, y tácticos de las compañías y sus sedes de operación.

Fortalecer la cultura de gestión de riesgos en la Organización.

- **Más de 9.000 colaboradores** sensibilizados en seguridad de la información desde el lanzamiento del curso y divulgación de recomendaciones sobre el cuidado de la información.
- **Más de 2.000 colaboradores** entrenados y capacitados en gestión de riesgos, crisis y continuidad.
- **Más de 10.700 colaboradores** y terceros formados en prevención del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo LA/FT. **[GRI 205-2]**

Incrementar la resiliencia organizacional.

- **80,13%** de evolución en el nivel de madurez de continuidad de negocio y expansión a México.
- **Desarrollo** del modelo de continuidad en la cadena de abastecimiento.
- **Conformación** del Comité de Seguridad de la Información.
- **Divulgación** y simulacros del manual de gestión de crisis en todos los negocios.

Monitorear y asegurar el cumplimiento legal y normativo.

- **Implementación** del proyecto de homologación y aseguramiento de la vigilancia legal ambiental para las compañías en Colombia.
- **Actualización** de la Política para la Prevención y Control del Riesgo LA/FT, y posterior implementación en Colombia y apoyo a las compañías priorizadas en el exterior.
- **Divulgación** del programa de Ética Empresarial. **(ODS 16.5) (ODS 16.6)**

## Grupo Nutresa fortalecer la cultura de riesgos en toda la Organización, impulsando el desarrollo de capacidades de vigilancia del entorno y gestionando los nuevos riesgos identificados.

### **RIESGOS Y OPORTUNIDADES** [GRI 103-1]

Para la Organización es fundamental mantener un sistema de gestión de riesgos adaptado al cambio, que facilite la toma de decisiones y que esté integrado con la estrategia corporativa.

Esto implica retos frente a la anticipación, con respecto al cumplimiento de estándares internacionales, y a la identificación y la comprensión de las tendencias que determinan los riesgos y las oportunidades actuales y emergentes que se deben gestionar. Debido a esto, es necesario avanzar en el nivel de madurez del sistema, fortalecer la cultura de riesgos en toda la Organización, impulsar el desarrollo de capacidades de vigilancia del entorno y gestionar los nuevos riesgos identificados.

Adicionalmente, el desarrollo de las operaciones de la Compañía y su relación con el entorno generan exposición continua a riesgos reputacionales. Para mitigarlos es imprescindible contar con protocolos y un talento humano idóneo y preparado, capaz de responder a situaciones de crisis. Además, se debe complementar con acciones de seguimiento y lineamientos impartidos desde el Comité de Gestión de Reputación.

Finalmente, con respecto al cumplimiento normativo, más allá de observar el marco legal, se busca asegurar el seguimiento de los principios de actuación corporativa. Esto implica la ejecución de un sólido programa de ética empresarial y de actividades relacionadas con

la vigilancia legal, la consolidación de sistemas de autocontrol y la gestión para la prevención del riesgo LA/FT, entre otros, para gestionar efectivamente riesgos que pueden llegar a impactar la reputación y la competitividad del Negocio.

### **PERSPECTIVAS**

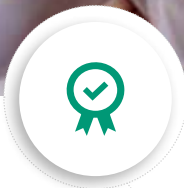
La consolidación del modelo de gestión de riesgos, tendencias y oportunidades será un foco principal de trabajo que estará apoyado en prácticas como el observatorio de tendencias en nutrición y alimentación. Esto contribuirá, junto con nuevas metodologías y esquemas de aproximación, a democratizar y potenciar la gestión de las oportunidades y de los riesgos actuales y emergentes.

De igual manera, se priorizará la adopción del modelo de monitoreo y supervisión de riesgos desde la Junta Directiva, por medio de indicadores clave de riesgo a nivel corporativo y de negocio para riesgos prioritarios. También se impulsará la apropiación de aptitudes en analítica y cuantificación que faciliten la revisión de los niveles de apetito y tolerancia de riesgo.

Para la continuidad de Grupo Nutresa, además de consolidar la capacidad en los negocios de la Organización, se seguirá con su expansión en la región estratégica y se implementará este modelo en la cadena de abastecimiento. En cuanto al riesgo reputacional, se promoverá desde el Comité de Gestión de Reputación un relacionamiento efectivo con los grupos de interés; y, en el corto plazo, se tienen los retos de actualizar la matriz corporativa de riesgo de cumplimiento normativo y revisar el esquema de gobierno asociado.

Finalmente, respecto a la gestión del riesgo de LA/FT, se propiciará su integración con los sistemas de gestión en los negocios y se profundizará en el desarrollo de modelos de analítica y herramientas que mejoren la efectividad del sistema.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



- **Mejores prácticas destacadas por el Índice de Sostenibilidad Dow Jones**

Por la gestión de riesgo y crisis, Grupo Nutresa fue reconocido como una de las mejores compañías, entre las pertenecientes al Índice Mundial de Sostenibilidad Dow Jones en la industria de alimentos; además de contar con la mejor práctica en gestión de riesgos emergentes.

- **Balance reputacional positivo**

Grupo Nutresa fue reconocido por quinto año consecutivo como la segunda empresa mejor reputada del país y la primera dentro del sector de alimentos por el monitor corporativo Merco Empresas Colombia. Asimismo, el Presidente de la Organización, Carlos Ignacio Gallego Palacio, fue el líder empresarial con la mejor reputación.

Colaboradoras de  
Novaventa, Itagüí,  
Colombia.



Colaborador Negocio Pastas,  
Mosquera, Colombia.

## PROGRESO

### Gestión de riesgo y crisis

Se consolidó e implementó el modelo de gestión de riesgos y tendencias en todos los negocios, y se enriqueció con la definición de iniciativas y proyectos identificados que aportaron a los procesos de planeación estratégica. Asimismo, se incorporaron los riesgos encontrados a nivel corporativo en 2018 en las matrices de riesgo de la estrategia de los negocios, lo cual propició el despliegue de los asuntos más relevantes en cuanto a tendencias y riesgos desde el nivel estratégico hacia los demás niveles de administración.

El modelo de gestión de riesgos, tendencias y oportunidades se complementa con la realización de iniciativas como el observatorio de nutrición y alimentación, desarrollado en asocio con un importante aliado y que reúne participantes de todos los negocios para identificar sistemáticamente las señales que evidencian nuevas fuerzas conductoras del entorno y la industria. Este contribuirá, junto con nuevas metodologías y esquemas de aproximación, a democratizar y potenciar aún más la gestión de las oportunidades y los riesgos actuales y emergentes.

Igualmente, retomando los resultados del análisis de nivel de madurez, se avanzó en el sistema de Gestión Integral de Riesgos (GIR) respecto a la metodología para la medición de la eficacia de los controles, la actualización del catálogo de riesgos, los esquemas de monitoreo y el reporte a la Junta por medio de indicadores clave de riesgo (KRI, Key Risk Indicators) y la promoción del pensamiento basado en riesgos a través de diferentes esquemas de divulgación.



## Se llevaron a cabo más de 25.500 valoraciones de riesgos a través del aplicativo de la Organización.

Estas iniciativas se ejecutaron de manera articulada con los sistemas integrados de gestión de los negocios, lo que facilitó la adopción del sistema GIR y se evidenció la apropiación de la metodología por parte de los negocios, que realizaron autónomamente los ejercicios de valoración en los niveles tácticos y operativos, apoyándose en herramientas como el aplicativo GIR, que presenta un crecimiento en el análisis de riesgos de 14% frente al año anterior, con más de 25.500 valoraciones desarrolladas bajo la metodología homologada de la Organización. **[GRI 205-1]**

Las valoraciones de riesgos incluyeron el análisis de los impactos sobre el capital humano, natural, financiero, físico y social, y consideraron 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]** Asimismo, se abordaron análisis sobre los principales riesgos emergentes.



Conozca más de la gestión de riesgos aquí

El proceso de apropiación de la metodología de riesgos por parte de los negocios fue posible gracias al desarrollo de capacidades en gestión de riesgos, crisis y continuidad en toda la Organización. En 2019, en 120 sesiones diferentes que incluyeron charlas, simulaciones, talleres dirigidos y cursos virtuales, se formaron más de 2.000 colaboradores y proveedores clave.

En cuanto al fortalecimiento de la resiliencia organizacional se diseñó la metodología para implementar el sistema de gestión de continuidad del negocio en la cadena de abastecimiento, que se ejecutará en varias líneas de negocio y proveedores críticos durante 2020. La consolidación del sistema se evidenció por su expansión a las compañías en México y en Novaventa, así como por el diseño y la implementación de estrategias de continuidad en todos los negocios de Grupo Nutresa.

Se continuó con la divulgación del manual de gestión de crisis para que la Organización se prepare de manera anticipada y detecte crisis potenciales para 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.

Adicionalmente, se aprobó la Política de Seguridad de la Información, que incluye diferentes lineamientos y la definición de las instancias de gobierno, incluida la conformación del nuevo Comité de Seguridad de la Información, desde el cual se diseñarán estrategias para cerrar las brechas existentes desde los procesos, la tecnología y el capital humano.

Finalmente, el Comité de Gestión de Reputación continuó con su esquema de seguimiento y direccionamiento frente a situaciones sensibles que pueden impactar la reputación de la Organización. Esto se llevó a cabo mediante tres sesiones en el año en las que se realizaron análisis de eventos específicos.



Colaboradores de Comercial Nutresa, Medellín, Colombia.

## Gestión del cumplimiento

Esta es una prioridad en Grupo Nutresa porque, además de garantizar los procesos internos de la Organización, implica 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 realizadas en el año:

### Prevención del riesgo LA/FT

Se actualizaron las valoraciones del riesgo LA/FT en los diferentes procesos, las auditorías internas del sistema y la segmentación de clientes y proveedores críticos. Además, se avanzó en los procesos de automatización de debida diligencia, en el acompañamiento a las plataformas en Chile, México y El Salvador y en los encuentros con oficiales de cumplimiento de la Organización, con el fin de consolidar su entendimiento y apropiación del sistema. De la misma manera, se dio soporte a los negocios aspirantes en la obtención de la calificación como Operadores Económicos Autorizados (OEA).

### Programa de ética empresarial

Consolidación del programa de ética empresarial Actúo Íntegramente, que tiene el propósito de promover la transparencia, prevenir los riesgos LA/FT, incentivar el respeto por los derechos humanos, luchar contra la corrupción y promover el uso de los mecanismos de reclamación y denuncia. **(ODS 16.5) (ODS 16.6)**

### Cumplimiento normativo

Se analizó el impacto de las nuevas normas fiscales, de tal manera que las cargas impositivas sean eficientes para cumplirlas de manera oportuna, y así apalanquen el crecimiento rentable de la Organización y minimicen los efectos sobre el empleo.

También se adoptaron los cambios contenidos en la Ley de Financiamiento que incluye, entre otros temas, la puesta en marcha de la facturación electrónica con validación previa.

Asimismo, se hizo monitoreo normativo ambiental a través de la actualización de matrices legales ambientales para identificar brechas y valorar los riesgos normativos y su impacto potencial sobre el capital natural.

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



Colaboradores del Negocio Pastas,  
Mosquera, Colombia.

# DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS





# GALLETAS

nutresa



## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

11,3% 3,1% 1,8% % de crecimiento

2.029 1.823 1.768



↑  
7,1%  
TACC

Galletas representa

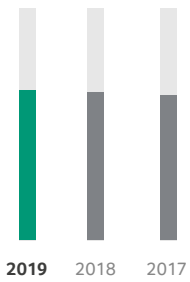


del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia

% de crecimiento 9,1% 2,4% 2,6%

980 898 877



↑  
5,7%  
TACC

Precio 0,6% 3,6% 6,6%

Volumen 8,4% -1,2% -3,8%

Ventas en Colombia representan



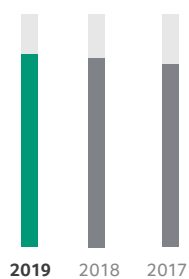
del total de las ventas del Negocio

### Ventas Internacionales

Millones de USD

2,1% 3,6% 4,3% % de crecimiento

319 313 302



↑  
2,8%  
TACC

Ventas internacionales representan



del total de las ventas del Negocio



## PRESIDENTE

### Alberto Hoyos Lopera

55 años / En Grupo Nutresa desde 1993

Lanzamos Kibo, nuestra marca de nutrición sostenible, alcanzando ventas de *snacks* y proteína vegetal por COP 1.067 millones en Colombia y Estados Unidos. Su comercialización se dio principalmente a través de Amazon, B2C y sus redes. De otro lado, establecimos la nueva sociedad Kibo Foods USA, con sede en Austin, Texas, aprovechando todas las ventajas del ecosistema de emprendimiento de esa ciudad.

La marca Tosh alcanzó ventas por COP 122.912 millones en las categorías de galletas y *snacks* con un crecimiento del 21,0% y presencia en 31 países.

Consolidamos a Estados Unidos como el tercer mercado para el Negocio, aportando 19,6% de las ventas totales. La llegada a las tiendas de dólar, la profundización de la distribución en el canal multicultural y las innovaciones nos permitieron ventas de USD 121 millones y crecimiento de 2,7%.

A través del modelo de excelencia operacional (MdEO), logramos la mejor productividad en los últimos cinco años, una disminución de 5,7% de las pérdidas y un crecimiento de 5,7% del volumen de producción.

Fuimos recertificados y recibimos nuevamente el sello de carbono neutro en la marca Tosh en Colombia y en Costa Rica, compensando 18.386 ton de CO<sub>2</sub> en proyectos de conservación de bosques.

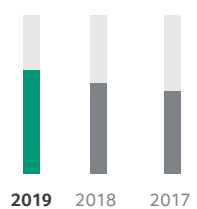
Las ventas de productos lanzados durante los últimos tres años participaron con un 14,8% de las ventas totales, destacándose marcas como Festival y Tosh que ratifican la innovación como una palanca de crecimiento relevante para nuestro Negocio.

Incorporamos con éxito el portafolio de Naturela en la red de Novaventa, cerrando con un crecimiento en ventas de 65,4%.

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento 13,5% 10,6% 4,6%

277 244 220



↑  
12,0%  
TACC

Margen 13,6% 13,4% 12,5%

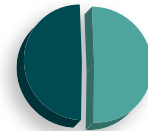
Galletas representa



del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS

48,9% Internacional



51,1% Nacional

6.211

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)

29,4% Mujeres



70,6% Hombres

(Directos y aprendices)

## Nivel de satisfacción de pedidos de clientes

98,1%

## RECONOCIMIENTOS

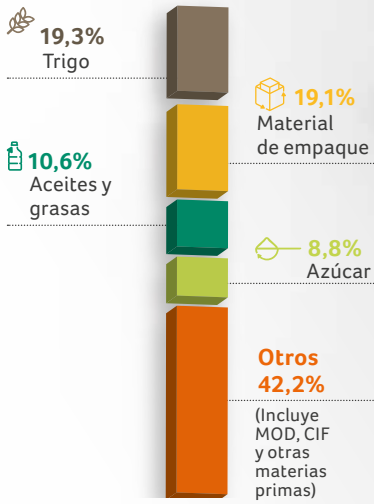


Pozuelo, nuestra empresa en Costa Rica, fue destacada

por el Ministerio de Ambiente y Energía por los avances en desarrollo sostenible como parte del programa País Carbono Neutralidad 2.0.

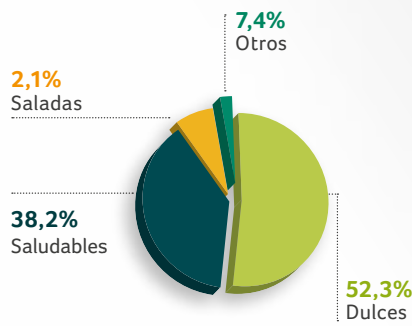
Noel, en Colombia, fue reconocida, en categoría Oro, por el Área Metropolitana del Valle de Aburrá por los programas de sostenibilidad y apoyo a las iniciativas de movilidad sostenible.

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS

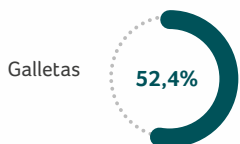


## PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



## Participación de mercado en Colombia



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

## PERSPECTIVAS 2020

**Mantener** el liderazgo de las marcas en Colombia y Centroamérica a través de innovación, segmentación de portafolio y gestión cercana con los clientes.

**Consolidar** el modelo de innovación y emprendimiento de Kibo Foods en EE. UU.

**Reforzar** nuestros planes de productividad en abastecimiento, producción y distribución para gestionar con éxito el aumento de los costos de las materias primas.

**Cumplir** los planes de las marcas de nutrición sostenible, Kibo y Naturela, a través de nuevas propuestas de valor y fortalecimiento del canal digital.

**Capitalizar** las oportunidades de crecimiento en el mercado de EE. UU. con las diferentes redes de distribución de la Organización.



## Convenciones [GRI102-2]

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

## **VISIÓN DEL NEGOCIO**

***Consolidar nuestro liderazgo en las categorías de galletas y snacks saludables en Colombia y potenciar el crecimiento en Centroamérica y Estados Unidos, aprovechando las capacidades de llegada al mercado del Grupo a través de redes de distribución modernas y competitivas.***



**Alberto Hoyos Lopera**  
Galletas Nutresa





# CÁRNICOS

nutresa

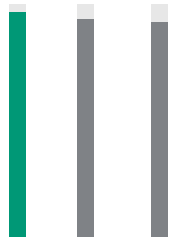


## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

3,4% 1,4% 1,1% % de crecimiento

1.912 1.850 1.824



↑  
2,4%  
TACC

Cárnicos representa

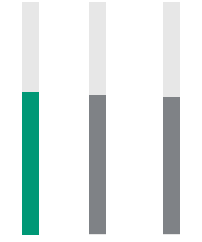


del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia

% de crecimiento 3,1% 1,3% -1,1%

1.734 1.682 1.660



↑  
2,2%  
TACC

Precio -0,4% 0,4% 1,8%

Volumen 3,6% 0,9% -2,8%

Ventas en Colombia representan



del total de las ventas del Negocio

### Ventas Internacionales

Millones de USD

-5,0% 2,6% 34,5% % de crecimiento

54 57 55



↓  
-1,3%  
TACC

Ventas internacionales representan



del total de las ventas del Negocio



## PRESIDENTE

### Diego Medina Leal

58 años / En Grupo Nutresa desde 1997

Lanzamos innovaciones con ventas superiores a COP 21.000 millones. Ranchera incursionó con el cábano en la categoría de *snacks*, Zenú amplió su portafolio de pasabocas con opciones dulces y saladas, y Pietrán fortaleció su línea de proteína vegetal (*Veggies*) y su portafolio de productos cárnicos sin conservantes y sin nitritos adicionados.

Consolidamos el *Go to Market* en los canales tiendas y comercializadores, e implementamos *trade-spend* en los canales mayoristas y autoservicios. Con ello generamos beneficios por más de COP 3.700 millones.

Fortalecimos nuestra red de exportación de carnes frescas a Medio Oriente y Europa con valores cercanos a los COP 50.000 millones. Certificamos dos de nuestras plantas en normativas para el comercio internacional.

Reforzamos la posición de nuestras marcas en Panamá con 86% de penetración en hogares y la marca Berard ocupó el tercer lugar del *top of mind*, según mediciones de Kantar en 2019. Por su parte, los champiñones de Setas de Cuivá crecieron 14,3% en volumen de ventas en esta región.

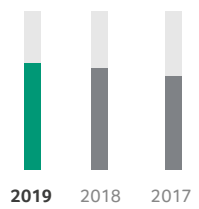
Lanzamos y divulgamos la guía para la sostenibilidad ambiental de ganadería, que apalanca y contribuye con el desarrollo del sector en Colombia y sensibiliza a la cadena de valor sobre las mejores prácticas en esta materia.

Calificación de más de 97% de nivel de servicio gracias a la articulación de los procesos de planeación de las operaciones y a la optimización de la rotación de producto terminado por la ejecución de un modelo basado en la dinámica real de la demanda y a la reducción de las pérdidas y los desperdicios generados.

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento 4,2% 8,8% -4,6%

238 228 209



↑  
6,5%  
TACC

Margen 12,4% 12,3% 11,5%

Cárnicos representa



del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS

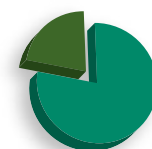
11,4% Internacional 88,6% Nacional

8.774

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)

23,2% Mujeres



76,8% Hombres

(Directos y aprendices)

## Clima organizacional

↑ 94% de favorabilidad

en la medición del compromiso, el clima y la satisfacción en el trabajo, que refleja

un talento humano que se identifica con nuestros propósitos y estrategia de Negocio. La medición fue realizada por Mercer, firma global en consultoría del talento.

## MEDIO AMBIENTE



Reducciones acumuladas desde 2010 por la optimización en el uso de recursos.

-25,1%

Agua

-14,9%

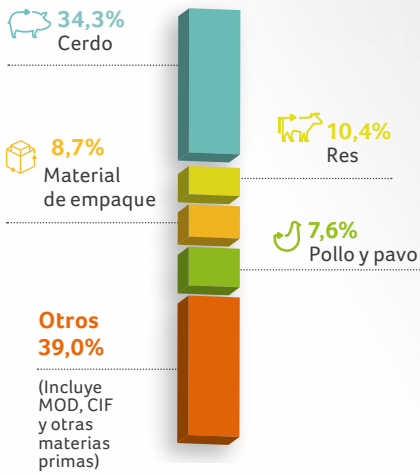
Energía

-6,4%

Generación de residuos

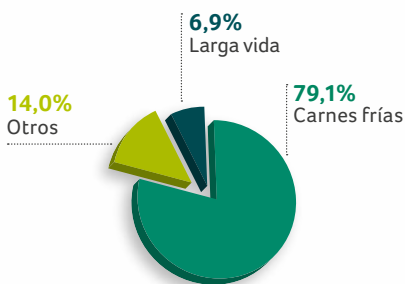
Presencia directa en  
**3**  
países

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS



## PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



## Participación de mercado en Colombia



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye *Discounters*, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

### Centroamérica

\$ 6,6%

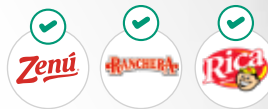
1



### Colombia

\$ 90,7%

8



### Otros países

\$ 2,7%

### Venezuela

1



## Convenciones [GRI102-2]

Presencia de nuestras principales marcas

% de las ventas del negocio

Número de plantas de producción

Marcas con ventas > USD 50 millones

## PERSPECTIVAS 2020

**Incrementar** la expansión internacional del Negocio, aumentando las exportaciones de carnes frescas a Europa y Medio Oriente, y fortaleciendo la presencia con carnes frías y champiñones en Panamá y Centroamérica.

**Crear** la categoría de proteína vegetal con la marca Pietrán a través de un portafolio completo con nuevas soluciones para el mercado.

**Contribuir** con el desarrollo de la ganadería y la porcicultura en Colombia a través de la implementación de buenas prácticas de sostenibilidad.

## **VISIÓN DEL NEGOCIO**

***Crece rentablemente con énfasis social y ambiental. Seguir innovando en las categorías actuales y desarrollar nuevas propuestas basadas en vegetales, tanto para productos cárnicos como para otras líneas.***



**Diego Medina Leal**  
Cárnicos Nutresa



# CHOCOLATES

nutresa

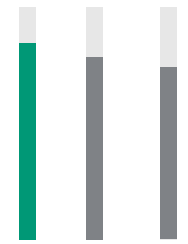


## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

8,0% 6,1% 3,0% % de crecimiento

1.677 1.553 1.464



7,0% TACC

Chocolates representa

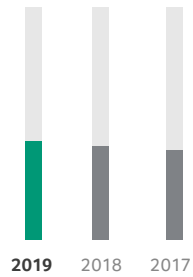
16,8%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia

% de crecimiento 5,8% 3,9% 3,2%

1.011 955 919



4,9% TACC

Precio 2,4% 0,4% 4,6%

Volumen 3,4% 3,5% -1,3%

Ventas en Colombia representan

60,3%

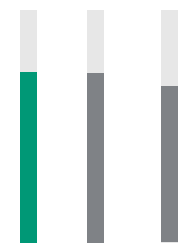
del total de las ventas del Negocio

### Ventas Internacionales

Millones de USD

0,5% 9,2% 5,6% % de crecimiento

202 201 184



4,7% TACC

Ventas internacionales representan

39,7%

del total de las ventas del Negocio



## PRESIDENTE

**Juan Fernando Castañeda Prada**

52 años / En Grupo Nutresa desde 2011

En la categoría de golosinas alcanzamos ventas por COP 680.000 millones, 8,3% superior al año anterior, impulsadas por marcas líderes como Jet y Jumbo, e innovaciones relevantes como Burbujet.

En Colombia, cumplimos 60 años de trabajo continuo en la investigación y formación de cacaoeros en buenas prácticas agrícolas a través de la Granja La Nacional; reafirmando así nuestro compromiso con la sostenibilidad del cacao.

Crecimiento de 17,8% en Centroamérica, impulsado por la marca Tutto, que crece 43,9% y alcanza el liderazgo en participación de mercado dentro del segmento de tabletas. Algunas innovaciones en la región incluyen: Fusión, Bombones y Navidad, de la marca Tutto, y el lanzamiento de los cereales listos bajo la marca Tosh.

Continuamos con la expansión de las marcas Granuts, Muibon y Tosh en los países de la región estratégica.

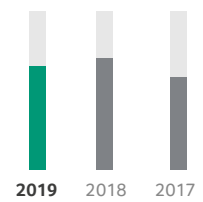
Introducimos la marca Cordillera en México, Centroamérica y Perú, con crecimientos de 19%, 11% y 25% respectivamente.

Continuamos consolidando nuestra presencia en la categoría de nueces en la región apalancados en productos innovadores y distribución efectiva.

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento -7,0% 20,8% 40,8%

232 250 206



6,0% TACC

Margen 13,8% 16,1% 14,1%

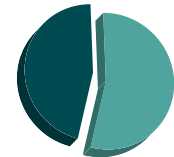
Chocolates representa

17,2%

del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS

45,6% Internacional



54,4% Nacional

**4.294**

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)

29,0% Mujeres



71,0% Hombres

(Directos y aprendices)

## Clima organizacional

92% Colombia

94% Costa Rica

## Productividad laboral (kg hr hombre)

5,2%

de aumento

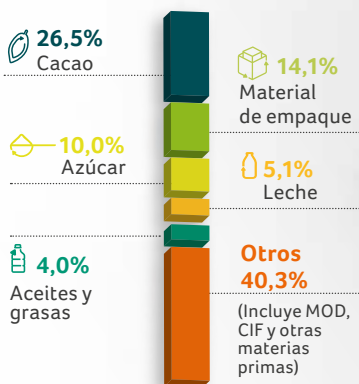
superando la meta establecida para el año.

## RECONOCIMIENTOS



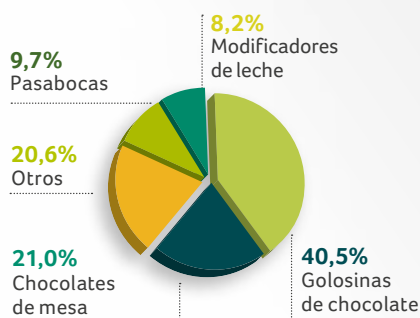
Certificación EFR, categoría A, nivel Excelencia, otorgada por la Fundación Másfamilia, de España, gracias a la implementación de buenas prácticas que promueven la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores.

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS



## PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



## Participación de mercado en Colombia



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

## PERSPECTIVAS 2020

**Fortalecer** el posicionamiento de nuestras marcas clave en las diferentes categorías y geografías a través de la gestión de nuestro Modelo de Marcas y Redes, la entrega de propuestas de valor superior y el mejoramiento del retorno de nuestra inversión de mercadeo.

**Continuar** con nuestra expansión geográfica y profundizar en las capacidades de llegada al mercado a través de marcas y productos como Tosh, en Centroamérica, y Cool! nuts, en México.

**Seguir** potenciando la gestión de la innovación con propuestas de valor focalizadas en nuestras megamarcas.

**Mantener** nuestros márgenes brutos gracias a la productividad en nuestras operaciones y a una gestión de compra proactiva y eficiente de materias primas.



### Convenciones [GRI102-2]

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

## **VISIÓN DEL NEGOCIO**

***Ser el negocio número uno de la Región Estratégica (Colombia, Centroamérica, Ecuador y Perú) en las categorías de golosinas y bebidas de chocolates, y nueces, apoyados en marcas líderes en sus respectivas categorías y que ofrecen propuestas de valor superior.***



**Juan Fernando  
Castañeda Prada**  
Chocolates Nutresa



A close-up photograph of a latte in a glass mug with a silver handle. The latte has a thick layer of white foam on top, dusted with brown powder. The coffee is layered with milk. The mug sits on a dark, textured surface. Scattered around the base of the mug are several coffee beans and two cinnamon sticks. A lime wedge is visible in the background to the left.

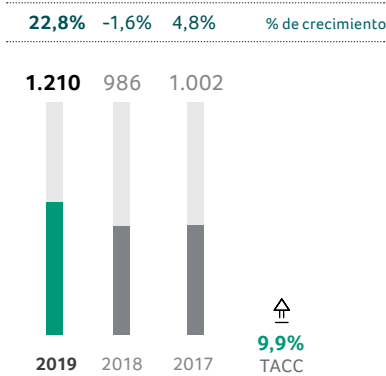
# CAFÉS

nutresa



## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

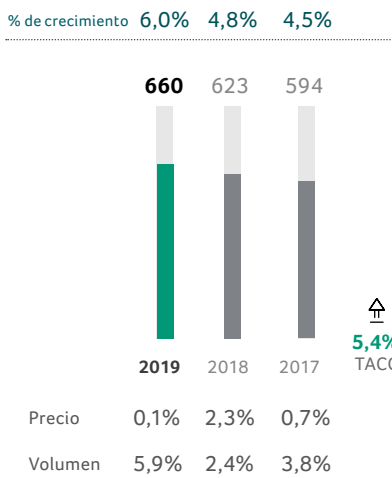


Cafés representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



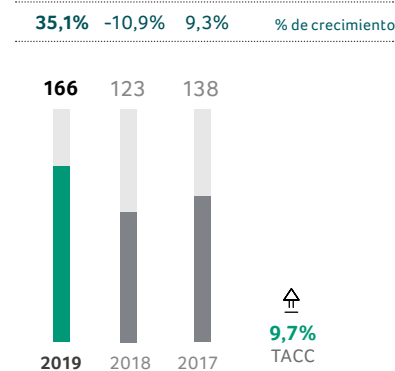
Ventas en Colombia representan



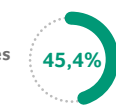
del total de las ventas del Negocio

### Ventas Internacionales

Millones de USD



Ventas internacionales representan



del total de las ventas del Negocio



## PRESIDENTE

### Miguel Moreno Múnera

42 años / En Grupo Nutresa desde 2003

Crecimos en el segmento de café tostado y molido en Colombia (+7,2%) y alcanzamos un excelente desempeño con las marcas Sello Rojo y Matiz.

Realizamos la adquisición de Cameron's Coffee, que contribuyó con USD 25,8 millones en las ventas del año.

Alcanzamos un balance en las plataformas de producción del negocio, con mejoras en la efectividad global de los equipos (EGE), llegando a 87%.

Consolidamos el modelo de *Go to Market*, en EE. UU. para atender clientes *business to business* (B2B) con colaboración estratégica de importantes aliados locales.

Avanzamos en las iniciativas de abastecimiento estratégico y manejo eficiente de las coberturas en la compra de café verde.

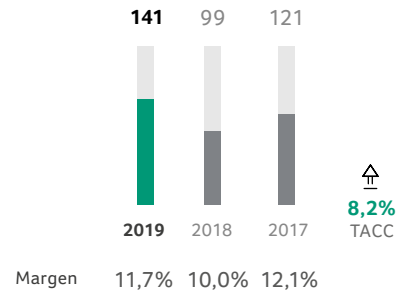
Desarrollamos el programa para la productividad de fincas cafeteras con la implementación de estrategias de sostenibilidad que benefician a 250 productores y a sus familias en Santander, Valle del Cauca, Cauca y Huila, en Colombia.

Desarrollamos portafolios diferenciados de *Hot* y *Cold Brew* para la industria de bebidas en EE. UU. y Asia.

Innovamos con la Bastilla Campo en la utilización de todo el fruto del café. Así contribuimos a la sostenibilidad y la competitividad de la marca.

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento 43,5% -18,4% -22,1%

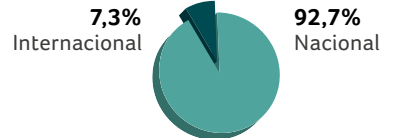


Cafés representa



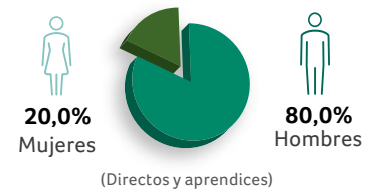
del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS



2.010 TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



## Clima organizacional

80% compromiso y satisfacción en el trabajo

## Productividad laboral

↑ 41% Aumento desde 2013



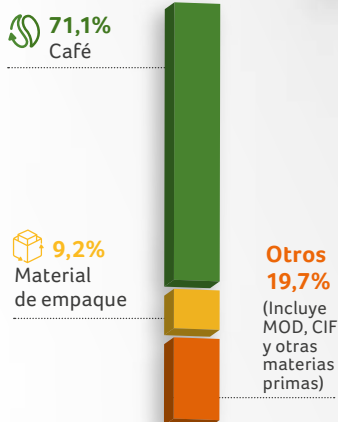
## MEDIO AMBIENTE

Logramos reducciones en el uso de recursos así:

-34,3% Agua  
-26,8% Energía  
-35,3% Emisiones totales de GEI

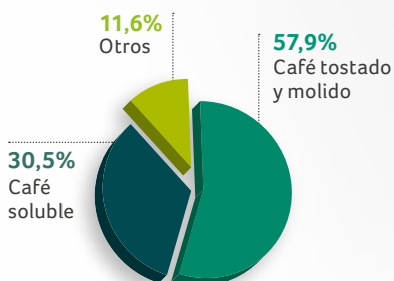
Cifras acumuladas desde 2010

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS

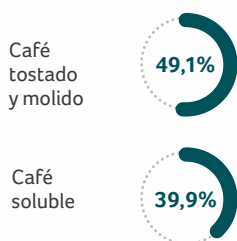


## PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



### Participación de mercado en Colombia



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

Presencia directa en **11** países

📍 Estados Unidos

💰 33,0%

🏭 1



📍 Centroamérica

💰 2,4%

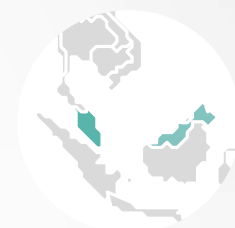
📍 Ecuador

💰 2,8%

📍 Colombia

💰 54,6%

🏭 4



📍 Malasia y Filipinas

🏭 1

Otros países

💰 7,2%

### Convenciones [GRI102-2]

📍 Presencia de nuestras principales marcas

💰 % de las ventas del negocio

🏭 Número de plantas de producción

✅ Marcas con ventas > USD 50 millones

## PERSPECTIVAS 2020

**Consolidar** la adquisición de Cameron's Coffee y potenciar su crecimiento tanto en marca como en negocios *business to business* (B2B).

**Continuar** el desarrollo de la marca en países estratégicos apalancados en nuestras marcas, el talento y la distribución local.

**Mantener** el abastecimiento estratégico con globalidad y competitividad.

## **VISIÓN DEL NEGOCIO**

*Enfocaremos nuestro esfuerzo desde tres pilares generadores de crecimiento: uno, la dinamización de la categoría de café en Colombia. Dos, el desarrollo de marcas fuera de Colombia. Y tres, la colaboración con grandes empresas para ser el mejor aliado en la creación de bebidas de café y afines. Soportaremos nuestro crecimiento con plataformas operativas y de distribución altamente productivas y eficientes, gestionadas por el mejor talento.*



**Miguel Moreno Múnera**  
Cafés Nutresa

# TRESMONTES LUCCHETTI

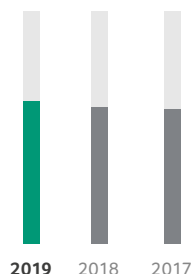


## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

4,8% 1,7% -0,3% % de crecimiento

1.042 995 978



↑  
3,2%  
TACC

Tresmontes Lucchetti representa



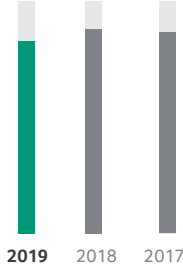
10,5% del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Internacionales

Millones de USD

-5,8% 1,8% 3,0% % de crecimiento

318 338 332



↓  
-2,1%  
TACC

Ventas internacionales representan

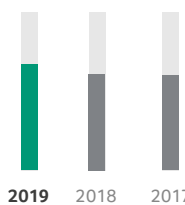


100% del total de las ventas del Negocio

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento 9,7% 1,8% 31,9%

142 129 127



↑  
5,7%  
TACC

Margen 13,6% 13,0% 13,0%

Tresmontes Lucchetti representa



10,5% del ebitda de Grupo Nutresa



### PRESIDENTE

## Justo García Gamboa

57 años / En Grupo Nutresa desde 2013

Unificamos las operaciones de Tresmontes Lucchetti y Nutresa México logrando ahorros operativos de USD 1 millón, la construcción de una cultura homologada, la consolidación de procesos y estructuras, y la integración del sistema SAP.

Generamos propuestas de valor diferenciadas en la categoría *snacks* para el canal tradicional, en formatos y paquetes, con un incremento de 10% en los ingresos en Chile.

Lanzamos Zuko Sábila en México, para potenciar la categoría de bebidas y responder a un ambiente altamente competitivo.

Expandimos en la región estratégica nuestras papas apilables Kryzpo con presencia ahora en Colombia, Costa Rica, Ecuador, Honduras y Panamá.

Potenciamos el canal tradicional y de distribución directa en Chile junto a clientes regionales para equilibrar la importancia de otros canales.

Ingresamos a la categoría de frutos secos en Chile con la marca Granuts.

Consolidamos de manera transversal la adopción y la maduración del modelo de planeación de ventas y operaciones, disminuyendo en el año tres días de rotación de inventarios.

Impulsamos el crecimiento y el liderazgo de la categoría bebidas instantáneas frías a través de innovaciones en nuestros jugos instantáneos carbono neutral, reemplazando colorantes artificiales por naturales para la totalidad de las líneas de Zuko y Livean, en Chile.

Continuamos con el programa de desarrollo sustentable del trigo candeal junto a aliados públicos, impulsando el crecimiento de pequeños agricultores.

## EMPLEADOS

100% Internacional



4.401

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



43,5%  
Mujeres



56,5%  
Hombres

(Directos y aprendices)

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS

28,2%  
Material de empaque

10,2%  
Trigo

2,9%  
Café

2,2%  
Azúcar

1,1%  
Aceites y grasas

Otros  
55,4%

(Incluye MOD, CIF y otras materias primas)

Crecimos

↑ 55,0%

en el canal Food Service-Industrial en Chile.



Crecimos la propuesta de valor de nuestra marca de café Gold a través de la consolidación de la línea, así:

+12%\*

Premier granulado

+18%\*

Grano molido

\*De ingresos en Chile

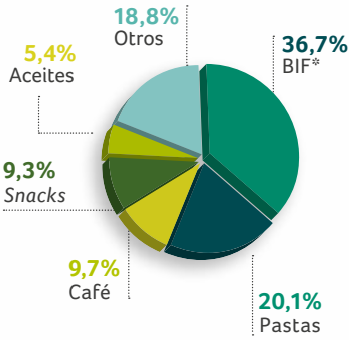
## MUIBON

Consolidamos el ingreso al mercado de chocolates en Chile con nuestra marca Muibon, incrementando en

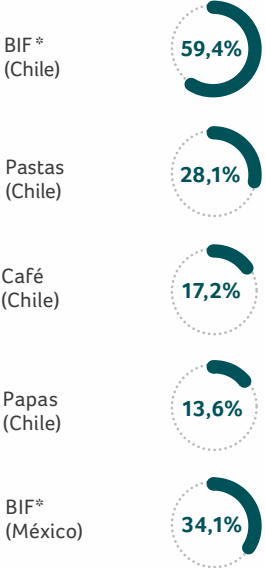
↑ 8% los ingresos.

Presencia directa en **7** países

**PRINCIPALES CATEGORÍAS**  
(% de las ventas totales)



**Participación de mercado**



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

\*Bebidas Instantáneas Frías



**Convenciones [GRI102-2]**

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

**PERSPECTIVAS 2020**

**Mantener** el liderazgo en la categoría de bebidas instantáneas frías, impulsando el crecimiento con propuestas innovadoras para clientes y consumidores en Chile y México.

**Potenciar** la oferta innovadora en categorías como café, chocolates y snacks para el crecimiento sostenido en Chile.

**Fortalecer** las categorías de deshidratados, postres y repostería, y modificadores de leche que representan un potencial de crecimiento para el negocio en Chile.

**Continuar** el proceso de desarrollo de canales y clientes en Chile y México que aporten al equilibrio y la diversificación de los ingresos y la rentabilidad con clientes regionales, almacenes, tiendas y food service.



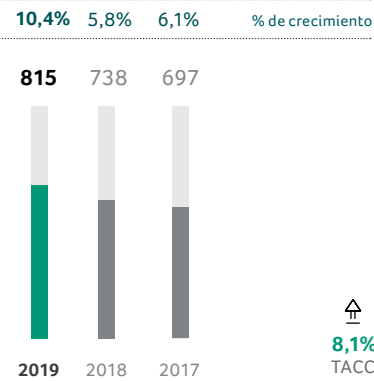


# ALIMENTOS AL CONSUMIDOR



## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

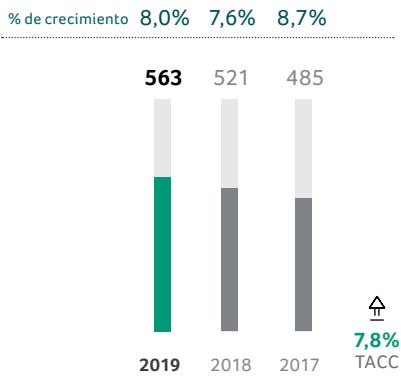


Alimentos al Consumidor representa

8,2%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



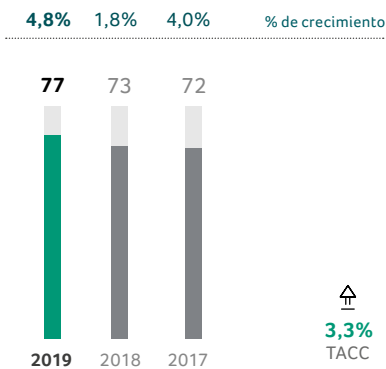
Ventas en Colombia representan

69,1%

del total de las ventas del Negocio

### Ventas Internacionales

Millones de USD



Ventas internacionales representan

30,9%

del total de las ventas del Negocio



## PRESIDENTE

**Juan Chusán Andrade**

55 años / En Grupo Nutresa desde 2013

Mejoramos la experiencia en nuestros puntos de venta a través de la remodelación y la reubicación de locales de El Corral, Leños & Carbón y Papa John's, en Colombia, y en nuestras heladerías Bon y Pops, en Centroamérica.

Mantuvimos la productividad logrando costos apropiados de operación y apalacando la escala de nuestros negocios.

Creamos el Burger Bar by El Corral, un concepto gastronómico de *innovation kitchen* para probar diferentes productos y tecnologías y generar nuevas experiencias a nuestros consumidores.

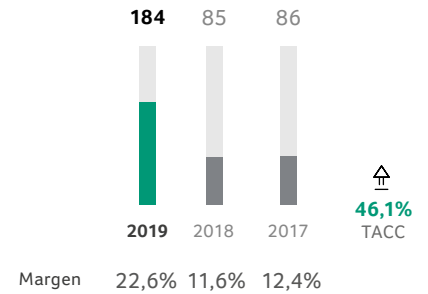
Realizamos procesos de negociación y abastecimiento con nuestros proveedores para apalancar la competitividad y la escala de nuestro negocio.

Apalancamos el relacionamiento con diferentes agregadores (*third party delivery*) para llegar al consumidor a través del uso de estas nuevas plataformas.

Desarrollamos estrategias de ecodiseño en nuestros empaques y migramos a materiales más amigables con el medio ambiente.

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento 115,7% -1,1% -8,5%

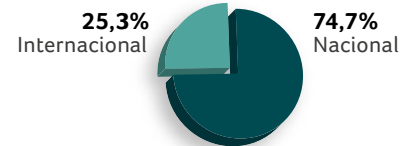


Alimentos al Consumidor representa

13,7%

del ebitda de Grupo Nutresa

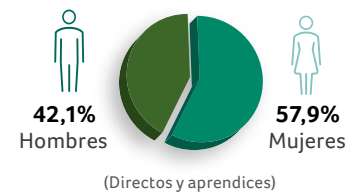
## EMPLEADOS



**7.370**

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



## COMPROMISO SOCIAL

**1.200**  
Horas

de voluntariado social en Costa Rica.

**58**  
empleados

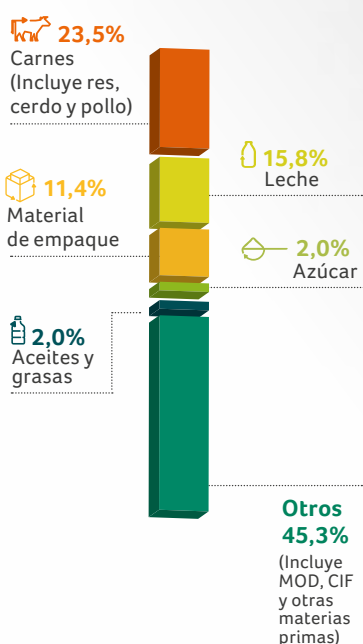
en situación de discapacidad vinculados en Colombia con alianzas con Best Buddies.

**82%**  
de los colaboradores

participaron en actividades de voluntariado en República Dominicana.

Presencia directa en **5** países

### MATERIAS PRIMAS Y OTROS



**#1**



En hamburguesas y parrilla en Colombia



En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

República Dominicana y el Caribe

\$ 15,2%

314



Centroamérica

\$ 15,7%

186



Colombia

\$ 69,1%

342



### Convenciones [GRI102-2]



Presencia de nuestras principales marcas



% de las ventas del negocio



Número de puntos de venta



Marcas con ventas > USD 50 millones

## PERSPECTIVAS 2020

**Desarrollar** el mercado internacional con foco en el Caribe, ampliando la experiencia en las heladerías Bon con nuevos productos para distintas horas del día y continuar optimizando los procesos de venta en Pops.

**Consolidar** la estrategia de negocio en sus tres pilares: gente, visión 360 y nuevas tecnologías, los cuales permitirán enfrentar desafíos como: empaques de un solo uso, alta rotación, volatilidad del costo de insumos y entorno altamente competitivo.

## **VISIÓN DEL NEGOCIO**

*Continuar liderando la preferencia de los consumidores a través de mejores experiencias en nuestros restaurantes. Lo anterior, gestionado por un equipo humano comprometido con el servicio, la excelencia operacional y el aporte a los objetivos de sostenibilidad de Grupo Nutresa.*



**Juan Chusán Andrade**  
Alimentos al Consumidor



# HELADOS

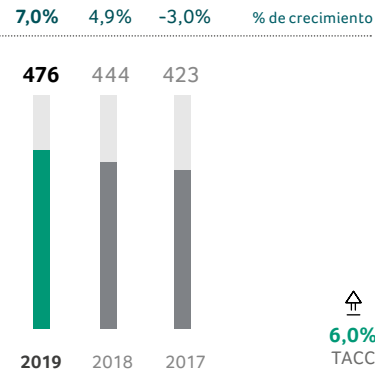
nutresa



Polet

## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales



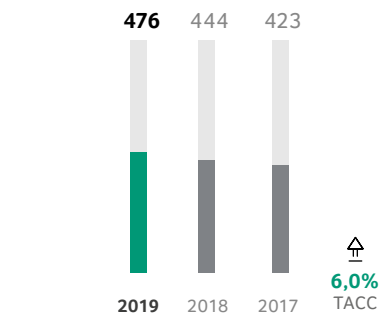
Helados representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia

% de crecimiento 7,0% 4,9% -3,0%



Precio 4,0% 0,7% 6,6%

Volumen 3,0% 4,2% -8,9%

Ventas en Colombia representan



del total de las ventas del Negocio



### PRESIDENTE

**Mario Alberto Niño Torres**

53 años / En Grupo Nutresa desde 2006

La mejora del margen ebitda se alcanzó gracias a los proyectos de productividad que lograron mayores eficiencias en los procesos clave del negocio.

Optimizamos el número de marcas del Negocio, logrando eficiencia en las inversiones en publicidad e incrementos en los resultados.

Renovamos nuestra imagen de Crem Helado con una propuesta de valor diferenciada al mercado.

Mejoramos los procesos para entender a los consumidores y clientes, y alcanzar mayor efectividad en los resultados.

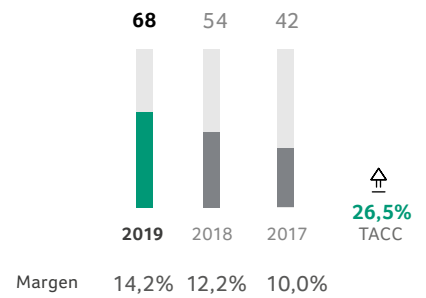
Avanzamos en el proceso de cierre de brechas de sostenibilidad.

Renovamos e hicimos el lanzamiento de nuestro modelo cultural "Somos", logrando incentivar el trabajo en equipo, el sentido de identidad organizacional y formación de talento en nuestros colaboradores.

Innovamos en procesos, canales y productos buscando ser cada vez más ágiles en la llegada al mercado con nuestro portafolio.

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento 25,0% 27,9% -20,7%

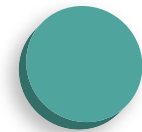


Helados representa



del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS



**2.340**

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)

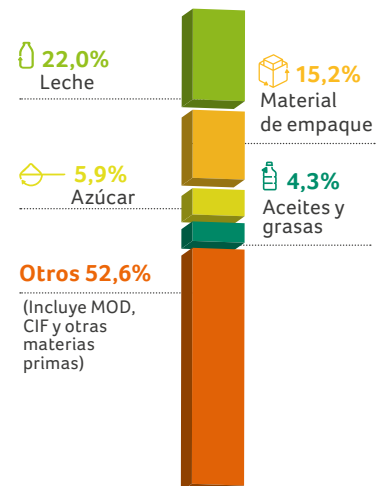
28,2% Mujeres



71,8% Hombres

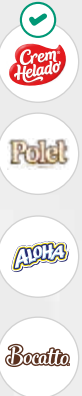
(Directos y aprendices)

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS



Presencia directa en **1** país

**Colombia**  
 100%  
 3



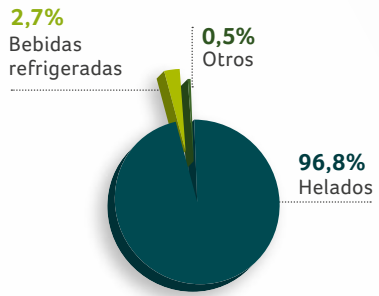
**#1**



en participación de mercado en Colombia.

**PRINCIPALES CATEGORÍAS**

(% de las ventas totales)



**Convenciones [GRI102-2]**

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

**PERSPECTIVAS 2020**

**Mantener** modelos de innovación en producto, procesos y modelos de negocio que aporten como capas adicionales al crecimiento y la rentabilidad.

**Identificar** e implementar modelos de productividad que apoyen la rentabilidad del negocio.

**Continuar** el trabajo de cierre de brechas con desempeños superiores en prácticas sostenibles en la industria.

**Fortalecer** la estrategia de cultura “Somos” con procesos definidos y un modelo cultural para nuestra Organización.

**Posicionar** la innovación y las nuevas tecnologías como habilitadores para la continua transformación de nuestro negocio.

## VISIÓN DEL NEGOCIO

*Buscaremos un crecimiento rentable basado en innovación, manejo de tecnologías y desarrollo de nuevos canales de distribución que nos permita mantener el liderazgo y mejorar nuestra participación en mercados en los que tenemos posibilidades de expansión.*



**Mario Alberto Niño Torres**  
Helados Nutresa





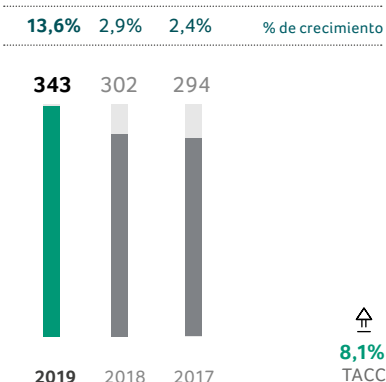
# PASTAS

nutresa



## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

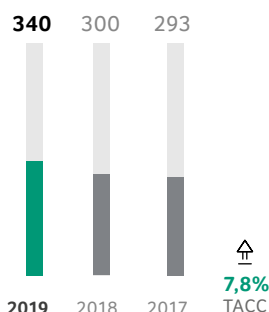


Pastas representa



### Ventas Colombia

% de crecimiento 13,5% 2,4% 2,3%



Métrica	2019	2018	2017
Precio	3,0%	1,6%	0,8%
Volumen	10,2%	0,7%	1,5%

Ventas en Colombia representan



## MEDIO AMBIENTE



Reutilizamos 100% del agua residual en la planta de Mosquera

Disminuimos el consumo de agua en

-35,1%



### PRESIDENTE

## Fabián Andrés Restrepo Zambrano

45 años / En Grupo Nutresa desde 1996

Logramos una evolución significativa en los resultados del Negocio gestionando desafíos de devaluación y situaciones logísticas viales y marítimas.

Crecimos en ventas a doble dígito (13,6%) aumentando la participación del mercado, y fortaleciendo la posición y el capital de las marcas de nuestro Negocio.

Mejoramos la rentabilidad de las marcas siendo eficientes y productivos en la inversión, aumentando los volúmenes de venta, gestionando los gastos y generando crecimiento del valor por kilo.

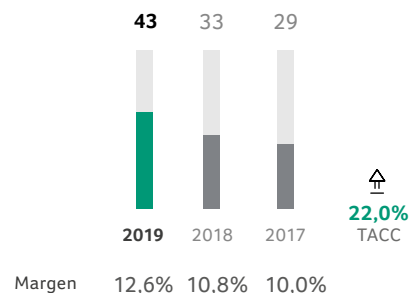
Enfocamos nuestras inversiones de capital a lograr eficiencias en nuestras plantas productivas, obteniendo como resultado mayor productividad.

Elevamos las competencias de nuestra gente en el marco de la diversidad y el desarrollo sostenible, con énfasis en la innovación y la creación de experiencias memorables, el trabajo colaborativo y la adaptabilidad.

Gestionamos el modelo Imagix apalancados en una cultura innovadora y en un portafolio de proyectos de nuevos productos, servicios y procesos. Asimismo, tuvimos grandes avances en iniciativas que aportan a la sostenibilidad del Grupo.

## EBITDA Miles de millones de COP

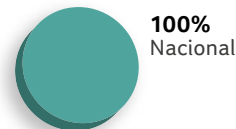
% de crecimiento 32,7% 12,3% 11,5%



Pastas representa



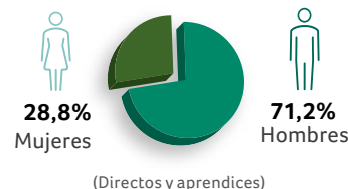
## EMPLEADOS



684

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



## MATERIAS PRIMAS Y OTROS

65,7% Trigo

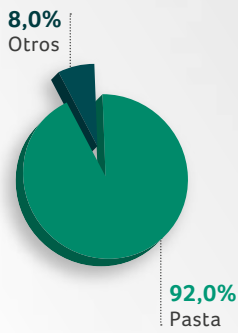
Otros 23,2% (Incluye MOD, CIF y otras materias primas)

11,1% Material de empaque

Presencia directa en **1** país

**PRINCIPALES CATEGORÍAS**

(% de las ventas totales)



**Participación de mercado en Colombia**



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

**Otros países**

\$ 0,8%

**Convenciones [GRI102-2]**

Presencia de nuestras principales marcas

% de las ventas del negocio

Número de plantas de producción

Marcas con ventas > USD 50 millones

**Colombia**

\$ 99,2%

2

**PERSPECTIVAS 2020**

**Mantener** la optimización de los costos de materia prima en sus diferentes componentes para cumplir la promesa de valor a nuestros clientes y consumidores.

**Continuar** generando valor y crecimiento del negocio, fortaleciendo el propósito superior de las marcas a través de propuestas de valor diferenciadas y sostenibles, innovación relevante y crecimiento en los mercados internacionales.

**Avanzar** en el desarrollo integral de nuestra gente potenciando los talentos del Ser Nutresa y promoviendo una cultura diversa e incluyente para fortalecer las capacidades del Negocio.

**Potencializar** las inversiones de capital en aportes continuos de productividad y de rentabilidad del Negocio.

**Gestionar** la transformación digital haciendo una eficiente apropiación de tecnologías con una cultura de adaptabilidad y flexibilidad.

## **VISIÓN DEL NEGOCIO**

***Consolidar el liderazgo del negocio de pastas y el desarrollo de nuevas categorías con énfasis en salud y nutrición, apalancados en nuevas capacidades, liderazgo adaptativo e innovación.***



**Fabián Andrés Restrepo Zambrano**  
Pastas Nutresa

# UNIDADES TRANSVERSALES

nutresa





## REDES COMERCIALES SECAS

### Nivel de satisfacción de clientes en 2019



### Nivel de lealtad de clientes en 2019



\*Realiza mediciones de lealtad y satisfacción de clientes cada dos años.

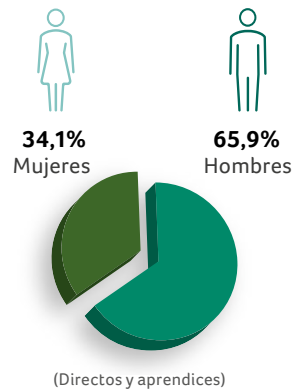
### EMPLEADOS



# 6.994

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



### PRESIDENTE

**Juan Fernando Castañeda Prada**

52 años / En Grupo Nutresa desde 2011

Realizamos la adquisición del 51% de Atlantic Food Service, compañía especializada en la comercialización de productos en el canal institucional o *food service* en Colombia.

Mantenemos el dinamismo de nuestras marcas en el canal tradicional con un crecimiento de 4,6% en valor.

Conservamos los gastos por debajo del crecimiento de las ventas aportando a la productividad y la eficiencia del negocio, gracias a la evolución del modelo comercial y la optimización de la estructura.

Redujimos en 35% las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas por nuestra flota de distribución. Esto fue posible por los esfuerzos de conducción eficiente en los vehículos de operación directa y por la adecuada gestión del mantenimiento de la flota vehicular.

Iniciamos la operación del primer vehículo eléctrico de capacidad de 4,5 toneladas y tres vehículos de carga operados por gas. Igualmente reemplazamos 24 equipos de carga y utilizamos triciclos eléctricos para entregas con menor impacto ambiental.

La red Novaventa alcanzó un total de 192.666 Mamás Empresarias a través de las cuales llegamos directamente a cerca de cuatro millones de consumidores en Colombia.

Implementamos un programa piloto de agentes comerciales con dedicación exclusiva que permite una focalización de esfuerzos y una mayor especialización en los temas asociados al segmento.

## PERSPECTIVAS 2020

**Acompañar** la transformación del mercado manteniendo la mejor propuesta de valor para nuestros clientes, con mejor cobertura y de manera eficiente.

**Incorporar** el portafolio de productos de Atlantic Food Service al ecosistema comercial de Grupo Nutresa.

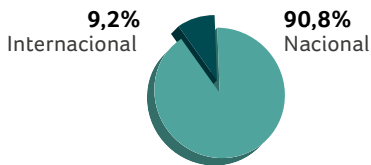
**Elevar** la eficiencia del portafolio optimizando el número de referencias y mejorando la oferta de valor para cada uno de los segmentos de acuerdo con el modelo de gestión de marcas y redes.

**Mantener** las mejores prácticas ambientales que aporten a la disminución de las emisiones de CO<sub>2</sub>, incorporando más vehículos eléctricos, dando continuidad a nuestros planes de conducción eficiente y gestionando adecuadamente los planes de mantenimiento.



## SERVICIOS NUTRESA

### EMPLEADOS



**945**  
TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices de Colombia y Costa Rica)



(Directos y aprendices)

### Clima, compromiso y satisfacción laboral



Según la última medición en 2018

### Evolución de ahorros

2017 **COP 86.200 millones**

2018 **COP 86.400 millones**

2019 **COP 88.900 millones**

Por eficiencias en negociaciones y abastecimiento, de los cuales COP 59.011 millones se dieron en Colombia y USD 9,9 millones en plataformas en el exterior.



### PRESIDENTE

**Sol Beatriz Arango Mesa**

58 años / En Grupo Nutresa desde 1992

Desarrollamos nuevos servicios que aportan a la competitividad de Grupo Nutresa, destacándose la exploración y la apropiación de nuevas tecnologías, el entrenamiento para el liderazgo adaptativo y los servicios de comercio exterior y manufactura externa.

Cumplimos con la propuesta de valor prevista en torno a la competitividad y la productividad, manteniendo el costo por servir en las operaciones de Colombia, Costa Rica y la oficina de compras en Shanghai (China).

Apoyamos el proceso de adquisiciones de Cameron's Coffee y Atlantic Food Service, de alianzas, y de emprendimientos, para facilitar el crecimiento y la conexión de los mismos con el resto de la Organización.

Iniciamos el proyecto de adopción de herramientas digitales de negociación y contratación, para capturar eficiencias y oportunidades para la Organización.

Adoptamos un modelo de gestión de riesgos y tendencias como insumo para la definición de la prospectiva y la estrategia corporativa.

Avanzamos en el uso de metodologías ágiles, aprendizaje masivo de nuevas tecnologías y ajuste de las estructuras que facilitan la movilidad y la colaboración. Asimismo, conformamos 14 equipos de trabajo para potenciar la adopción de estas nuevas capacidades.

Desarrollamos prácticas para fortalecer el liderazgo femenino y obtuvimos el primer lugar en el ranking par de equidad de género Aequales, en Antioquia.

Consolidamos la Escuela de Servicios aumentando capacidades en gestión de la sostenibilidad para colaboradores y contratistas. Formamos a más de 13.900 colaboradores y líderes en temas de sostenibilidad y derechos humanos.

Avanzamos en economía circular con el acompañamiento a los negocios en la definición de criterios de ecodiseño para lograr empaques reciclables, reutilizables o compostables.

Implementamos 22 casos de uso de nuevas tecnologías con foco en RPA, exoesqueletos, blockchain, inteligencia artificial, internet de las cosas, realidad virtual y aumentada, analítica avanzada e impresión 3D.

Consolidamos alianzas y convenios con el ecosistema de innovación para acelerar la implementación de proyectos asociados a nuevas tecnologías.

## PERSPECTIVAS 2020

**Consolidar** y desarrollar nuevos servicios centrados en las necesidades de productividad y competitividad de nuestros clientes y ampliando nuestro alcance en el mundo.

**Impulsar** la apropiación y el uso de nuevas tecnologías para la optimización de procesos que incrementen la experiencia física y digital de nuestros clientes.

**Apalancar** la transformación digital de todos los negocios y el uso de modelos de trabajo ágiles, flexibles y colaborativos para alcanzar mayor velocidad, adaptabilidad y desarrollo del liderazgo.

**Continuar** gestionando los riesgos y la actuación íntegra de los colaboradores para asegurar la continuidad y la sostenibilidad del negocio.

**Fortalecer** la cocreación y las alianzas estratégicas para acelerar la innovación y la implementación de proyectos.

## **VISIÓN DE LAS REDES COMERCIALES SECAS**

***Continuar siendo la red de distribución de alimentos más potente de Colombia y trabajar para maximizar nuestra llegada al mercado, enfocados en mantener la mejor propuesta de valor para cada uno de los segmentos que atendemos. Continuaremos comprometidos con la competitividad, aportando en la mejora del costo por servir, y con un talento humano competente y comprometido.***



**Juan Fernando Castañeda Prada**  
Redes Comerciales Secas

---

## **VISIÓN DE SERVICIOS NUTRESA**

***Consolidaremos un modelo ágil y flexible de servicios compartidos, gestionado por un equipo humano talentoso que facilita los procesos de investigación, desarrollo e innovación y que contribuye a transformar los modelos de abastecimiento soportado en prácticas sostenibles a lo largo de toda la cadena de valor para impulsar la competitividad de nuestros clientes.***



**Sol Beatriz Arango Mesa**  
Servicios Nutresa



# IMPULSAR EL CRECIMIENTO RENTABLE Y LA INNOVACIÓN EFECTIVA





## 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.

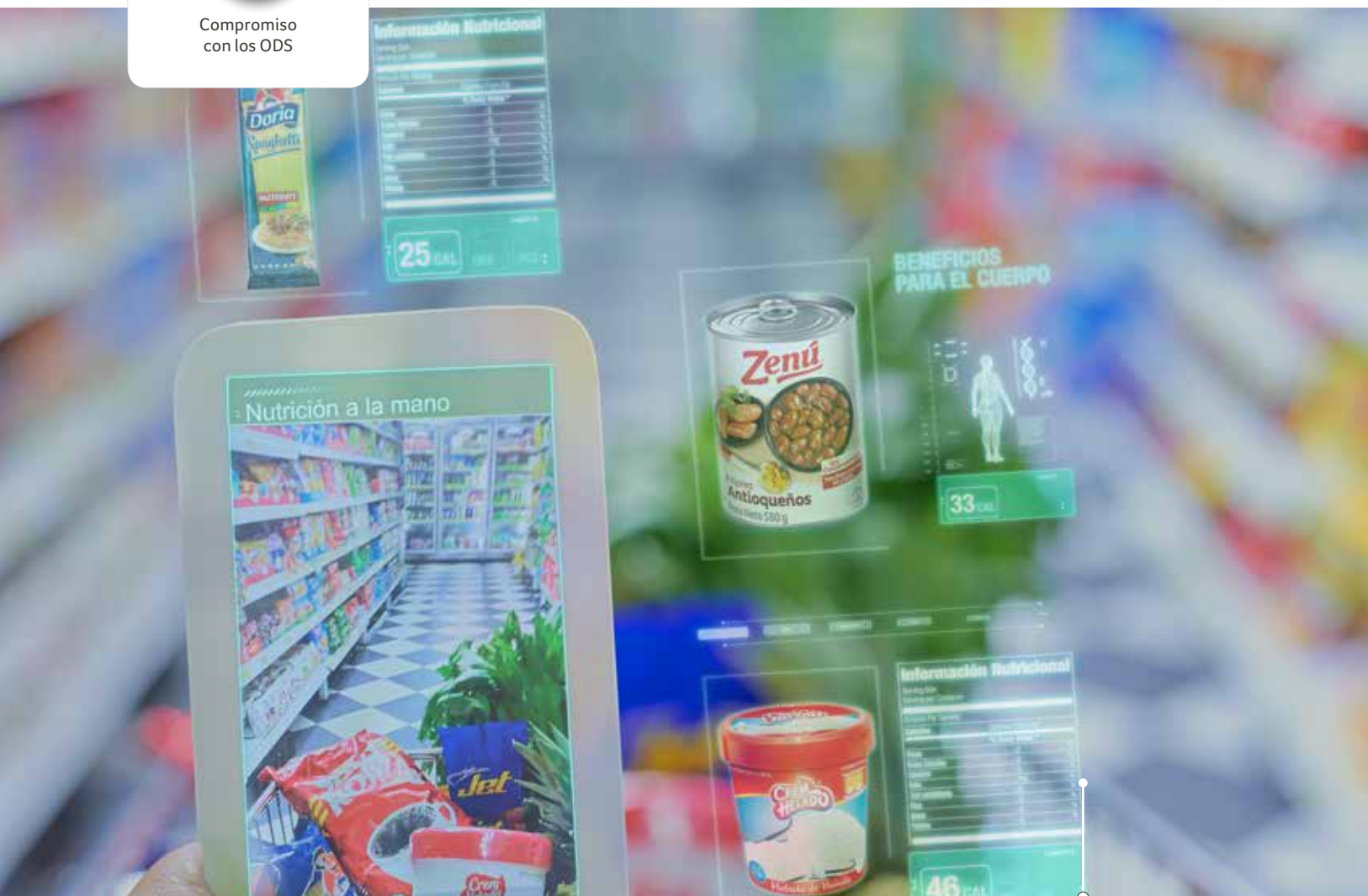
El Modelo de Gestión de Marcas y Redes de Grupo Nutresa alinea internamente y da la visión para gestionar un amplio

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.



Compromiso con los ODS



La Compañía explora nuevos formatos de distribución con soluciones digitales y nuevas formas de comercialización como el comercio electrónico.

## ESTRATEGIA Y PROGRESO

### Estrategia

[GRI 103-2]

Fortalecer las propuestas de valor diferenciadas de marcas.

Gestionar el portafolio de marcas, productos y experiencias acorde con las necesidades del mercado.

Fortalecer las redes comerciales y generar lealtad de clientes.

Fortalecer el modelo de internacionalización.

### Progreso

[GRI 103-3]

- **Actualización** y profundización de la segmentación del consumidor para el fortalecimiento de las principales marcas.
- **Adquisición** de la compañía Atlantic Food Services, especializada en el abastecimiento del canal de hoteles, restaurantes y cafetería.
- **Mejora** en la experiencia de compra a partir de la implementación de los Mundos del *Shopper*.
- **Ajustes** en la relación precio-beneficio que impacta positivamente la experiencia y rentabilidad de marca.

- **Lanzamiento** de la marca Kibo en Colombia y la empresa Kibo Foods en EE. UU. con una propuesta de nutrición sostenible.
- **Incorporación** del portafolio de la marca Naturela y sus productos funcionales naturales.
- **Desarrollo** de la marca Trublu para EE. UU. bajo los parámetros de etiqueta limpia y con ingredientes naturales.

- **Profundización** en el entendimiento y el desarrollo de capacidades de gestión sobre nuevos segmentos de clientes.
- **Ampliación** de la capacidad de llegada de Novaventa al consumidor, con la inclusión del portafolio de productos fríos en compra directa y puntos de experiencia.
- **Mejora** de la experiencia con la activación del canal digital para clientes institucionales de La Recetta en Colombia.

- **Consolidación** de la presencia del portafolio en 47 países y una participación de las ventas internacionales de 37,7% del total de Grupo Nutresa.
- **Fortalecimiento** de la distribución en EE. UU. y migración a un modelo de distribución directa para Florida y North East.
- **Afianzamiento** de la distribución del canal tradicional en Centroamérica con equipos comerciales directos.
- **Lanzamiento** de la marca Cordillera en Centroamérica, Perú, Ecuador y México; Granuts en Chile y Brasil; y su portafolio de grageas de chocolate en Puerto Rico; así como Bénet en Guatemala.



Colaboradores del Negocio  
Chocolates, Rionegro, Colombia.

## Grupo Nutresa continúa desarrollando marcas con perspectiva global y referentes en servicio, sostenibilidad y agilidad

### RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Los principales riesgos están asociados a la coyuntura de los países de la región estratégica – que impacta la volatilidad del costo de las materias primas–, el fortalecimiento del dólar, los cambios en la regulación de etiquetado, rotulado e ingredientes y las barreras no arancelarias, que generan oportunidades en mercados con monedas fuertes; así como el mantenimiento de la productividad y la rentabilidad de las propuestas de valor, apalancados en el uso de nuevas tecnologías de la información, el desarrollo estratégico de los canales y el fortalecimiento de marcas transversales en toda la región.

La Compañía continúa observando un entorno altamente competitivo, con proliferación de diversas marcas –especialmente las privadas–, crecimiento en los canales *hard discount* y la llegada de nuevos formatos de distribución con soluciones digitales y nuevas formas de comercialización como el comercio electrónico. Por esto, se sigue fortaleciendo la diferenciación de las marcas y sus experiencias, la capitalización de oportunidades en la relación precio-valor, la segmentación del portafolio a clientes, la ampliación en distribución de fríos, la digitalización de procesos y el desarrollo de productos sostenibles y a la medida.

Por último, los cambios en las dinámicas de consumo de las diferentes generaciones, asociadas a las tendencias de alimentación, distribución y comercia-

lización digital, representan oportunidad de innovación disruptiva de las marcas y las redes donde continuará siendo preponderante el entendimiento de las necesidades humanas y el valor agregado de estas a sus vidas.

### PERSPECTIVAS

En el corto plazo, la Organización proseguirá desarrollando marcas con perspectiva global y referentes en servicio, sostenibilidad y agilidad, en soluciones dentro de la región estratégica, y apalancada en el fortalecimiento del rol y el posicionamiento de la marca que permitan seguir potenciando canales, categorías y mercados en los que participa, así como aprovechar nuevas oportunidades.

Además, se incursionará en nuevas categorías y conceptos de alto valor nutricional con el uso de diversas materias primas, especialmente de origen vegetal y sostenible. Asimismo, se aprovechará la información existente para generar análisis de *big data* que aporten a los procesos de innovación en los negocios.

Por otro lado, se profundizará en las capacidades productivas, la optimización de proveedores y procesos que permitan mayor costo-eficiencia, y la focalización de la inversión en las marcas que apalancan un mayor crecimiento rentable y que responden mejor a las necesidades de consumidores y compradores.

Finalmente, se continuarán desarrollando redes de distribución *B2B* (*business to business*, negocio a negocio), *hard discount*, digital, entre otras redes especializadas, para atender la tendencia de omnicanalidad y multicanalidad.

**CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]**



**Pozuelo en Costa Rica**, en el marco de la celebración de los 100 años, lanzó exitosamente los productos Rondelas, Nevadas y Comodoros. La Empresa fue reconocida como la tercer marca favorita en el país, según Kantar World Panel. Además, obtuvo el reconocimiento Effie Awards, en la categoría de alimentos, postres, snacks y afines, por su campaña “Quiero Creer”.



**La Bastilla**, marca que cumplió 100 años en el mercado, renovó como parte de su celebración el Pasaje Urbano La Bastilla en el centro de Medellín, Colombia, en alianza con la administración municipal.



**La marca Matiz** fue galardonada en su referencia Instantáneo Ultrafino con la categoría Gold, y en sus referencias Ámbar y Escarlata con la categoría Silver, en los Premios Monde Selection.

Planta de Compañía de Galletas Pozuelo, Costa Rica.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



La marca **Cordillera** recibió el premio de diseño de empaques por generar conexión emocional con el *shopper*, según la revista *Graphic Desing*.



**Saltin Noel** recibió de Google y P&M el primer lugar al comercial más creativo.



**Tutto** fue galardonada, por quinto año consecutivo, con un Effie en la categoría Éxito sostenido con el mejor desempeño de anunciante.



El comercial de **Jumbo Bites** fue destacado por la plataforma YouTube con el primer puesto del Leaderboard Colombia.



**Hamburguesas El Corral** fue reconocida, entre 100 empresas, como la segunda más rentable de la hospitalidad, según el *ranking* de la revista *La Barra* en Colombia.

Mercaderista en punto de venta, Barranquilla, Colombia.



Cliente Comercial Nutresa  
Regional Antioquia.

## PROGRESO [GRI 103-3]

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

Fortalecimiento de las megamarcas con un mayor vínculo emocional con el consumidor a partir de la implementación y la capitalización de oportunidades del Modelo de Gestión de Marcas y Redes, especialmente en aquellas que superan ventas de USD 50 millones, cuya ejecución aún presenta espacios de oportunidad relevantes en la segmentación del consumidor, el desarrollo de propuestas de valor para los clientes, el entendimiento del comprador, la gestión del portafolio de productos y experiencias, el análisis estratégico de la relación precio-valor, así como la inversión estratégica en medios.

La capitalización de oportunidades de las marcas desde la segmentación del consumidor está representada en múltiples innovaciones en diferentes categorías, incluso extendiéndose a algunas nuevas como gelatinas, proteínas y *snacks* vegetales, quinua y alimentos funcionales. Esto ha reportado crecimientos significativos en la participación de las innovaciones y la entrega de experiencias más nutritivas y sostenibles.

Conectando el entendimiento del consumidor y del cliente con las realidades del comprador, las marcas implementaron en los puntos de venta nuevas capacidades como la de los Mundos del *Shopper*, trayendo mayor diferenciación en la exhibición, más impacto positivo, mejor desempeño en las ventas y facilidad en el proceso de compra.

Las marcas continúan avanzando en su propósito y su rol según las expectativas del mercado para especializar y profundizar los portafolios hacia



## La Organización trabaja en la transversalidad de las capacidades de gestión comercial en diferentes segmentos y en el fortalecimiento de la experiencia del cliente que conecta las marcas con el consumidor y el comprador.

segmentos de alto valor nutricional, bienestar y placer. Se destacan:

- **Alimentos funcionales:** fortalecimiento del segmento de nutrición y bienestar con la marca Bénet y la incorporación de Naturela, un portafolio de productos que contienen nutrientes sostenibles y esenciales para un óptimo rendimiento del organismo humano.
- **Alimentos nutritivos y saludables:** entrada de la marca Doria en la categoría quinua, que se integra al concepto de nutrición sostenible. Por su parte, la marca Monticello se transversaliza en categorías como aceites de oliva, madurados, *risotto*, salsas y conservas, y la marca Kibo en las categorías de pastas y proteína vegetal. Finalmente, se consolidó el portafolio de proteína vegetal de la marca Pietrán.
- **Bebidas:** Colcafé Chai Latte y Café La Bastilla Campo innovaron en la utilización de todo el fruto del café. Se relanzó el Chocolisto Crocante y Chocolisto 100 gramos para el canal tradicional en Colombia y Ecuador. También se lanzó la marca Corona Delicatto y se continuó impulsando el uso de las Chocoterías –equipos de preparación de chocolate para el hogar– como estrategia de dinamización para la categoría de bebidas.
- **Snacks nutritivos y saludables:** lanzamientos de la marca Kibo en Colombia y EE. UU. y de gelatinas con la marca Diversa, como apuestas de futuro para capitalizar las tendencias y las oportunidades del mercado. Además, se incluyeron las papas apilables Kryzpo en los mercados de Ecuador y Colombia.
- **Golosinas:** lanzamiento de la nueva línea Burbujet Cookies & Cream.
- **Experiencias físicas:** se resalta el Burger Bar by El Corral, nuevo concepto gastronómico que permitirá a los invitados vivir momentos memorables. Por otro lado, la marca Matiz abrió tres puntos de experiencia en preparaciones y la marca Ducales implementó La Ducalería, estrategia para llevar al mundo **online** una experiencia **offline**. Asimismo, en Centroamérica se amplió la experiencia en las heladerías Bon y se incorporaron café y pastelería.

Con los clientes, la Organización trabaja en la transversalidad de las capacidades de gestión comercial en diferentes segmentos, en el fortalecimiento de la experiencia del cliente que conecta las marcas con el consumidor y el comprador, y la permanente actualización y liderazgo en los modelos de distribución. También se identificaron segmentos de mayor expansión, sobre los que se ha generado una gestión que aprovecha el momento de mercado sin dejar de apoyar y desarrollar segmentos de menor dinámica.

Para las redes de distribución, el diseño de la propuesta de valor es la metodología predominante para formalizar y potenciar la relación con los clientes, y asegurar la alineación entre la estrategia de los segmentos y la operación comercial. En la gestión de punto de venta, para algunas categorías como las golosinas, se ha encontrado en los activos comerciales la forma de apalancar el crecimiento y mejorar la experiencia de consumidores.

### Nuevas capacidades en la gestión de marcas y redes

La aplicación de herramientas de analítica avanzada, a partir de los datos disponibles en comunicación, aportaron al retorno de la inversión de las marcas y generaron una mayor eficiencia en el alcance comunicacional. Se destaca el uso creativo de medios digitales como las redes sociales, la plataforma YouTube, la colaboración con influenciadores, entre otras estrategias que desde la planeación de medios se han implementado en todas las marcas. Dos



Colaborador del Negocio Galletas,  
Medellín, Colombia.

ejemplos: Tosh, que realizó esfuerzos destacados en sostenibilidad e innovación comercial, y Zenú, que tuvo un fortalecimiento como marca de alimentación transversal a través de la comunicación de momentos, categorías y lugares, integrados a las opciones de su portafolio.

Se adquirió la compañía Atlantic Food Service, especializada en el abastecimiento del canal de hoteles, restaurantes y cafeterías, que tiene un portafolio concentrado en los ingredientes del plato principal como mariscos, pescado, carnes de res y cerdo, y otros productos complementarios. Esto aporta nuevas capacidades en la diversificación de canales, la complementariedad de los negocios y el liderazgo del mercado.

### Modelo de internacionalización

Grupo Nutresa continúa con el fortalecimiento y la consolidación de marcas en la región estratégica, y con la adecuación de los portafolios para las necesidades del mercado internacional. Algunos de los principales avances fueron:

- La marca Tosh en Centroamérica afianzó su portafolio en el segmento saludable y nutritivo en *snacks*, cereales e infusiones, e ingresó con galletas al mercado de Florida, New York y Maryland en EE. UU.

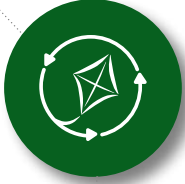
- La marca Festival se fortaleció con innovaciones, formatos y promociones transversales en la región.
- En Chile se realizó la segmentación de clientes, incluyendo variables de comprador, y se avanzó en la diversificación de canales.

### Gestión de la volatilidad de *commodities*

La gestión eficiente de las materias primas fue un factor determinante durante el año. Se realizaron coberturas de futuro aprovechando las ventajas favorables de oportunidad y asegurando variedades a precio fijo, con entregas hasta el segundo semestre de 2020. Igualmente, se mantiene la Política de Inventarios para realizar compras de manera eficaz. En cuanto a la materia prima cárnica se viene incrementando la producción propia en porcicultura para mitigar el riesgo del alza del precio internacional.

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

(millones de COP)	2016	2017	2018	2019
Ingresos por ventas netas	8.676.640	8.695.604	9.016.066	<b>9.958.851</b>
Ingresos por inversiones financieras	61.527	68.327	74.308	<b>83.810</b>
Ingresos por ventas de propiedad, planta y equipo	917	17.804	28.640	<b>11.576</b>
<b>Valor económico directo generado</b>	<b>8.739.084</b>	<b>8.781.735</b>	<b>9.119.014</b>	<b>10.054.237</b>
Gastos de funcionamiento	6.106.637	5.942.715	6.342.582	<b>6.868.916</b>
Salarios	820.042	867.952	940.571	<b>1.004.756</b>
Prestaciones	431.774	482.283	452.376	<b>500.013</b>
Dividendos a los accionistas	229.582	245.706	260.614	<b>281.596</b>
Pagos de intereses a los proveedores de crédito	250.289	259.085	198.915	<b>179.349</b>
Pagos al Gobierno	255.842	221.880	282.857	<b>331.243</b>
Inversiones comunitarias	55.273	62.367	70.972	<b>90.818</b>
Beneficios	98.387	102.767	104.389	<b>106.225</b>
<b>Valor económico directo distribuido</b>	<b>8.247.826</b>	<b>8.184.755</b>	<b>8.653.276</b>	<b>9.362.916</b>
<b>Valor económico retenido</b>	<b>491.258</b>	<b>596.980</b>	<b>465.738</b>	<b>691.321</b>

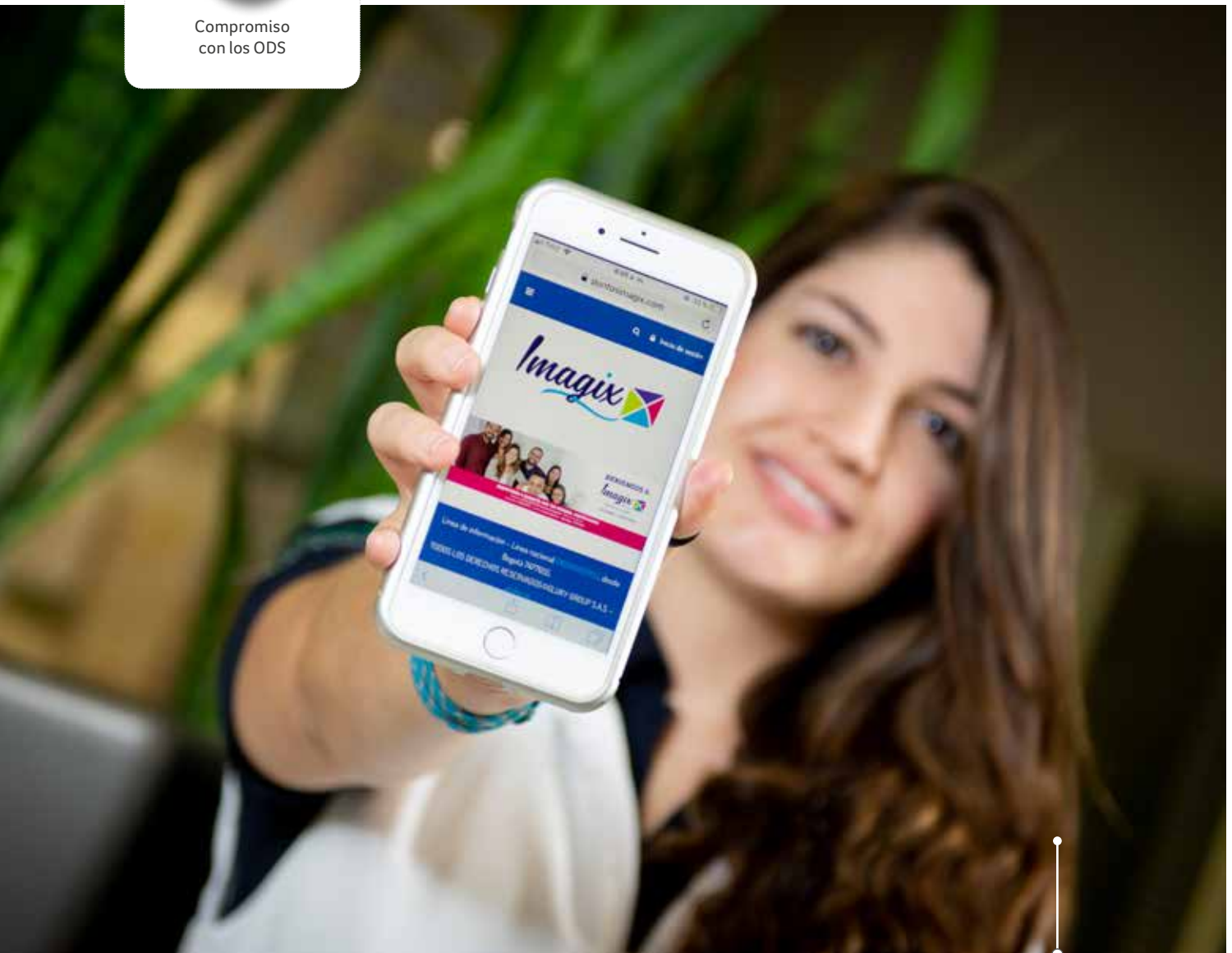


## INNOVACIÓN EFECTIVA

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.



Compromiso con los ODS



Plataforma de redención de puntos Imagix, Comercial Nutresa, Medellín, Colombia.

## Estrategia

[GRI 103-2]

Implementar la estrategia de innovación y estructuración del modelo de gobernabilidad.

Fortalecer los programas de innovación: Éxitos Innovadores, Prácticas Ejemplares, Soluciones Innovadoras y Out of the Box.

Construir el portafolio de proyectos de innovación de Grupo Nutresa.

Consolidar la cultura de gestión del conocimiento.

Descubrir y avanzar en la identificación de las nuevas tecnologías digitales y su aporte a la innovación y la productividad.

## Progreso

[GRI 103-3]

- **Continuación** del despliegue del modelo Imagix en la región estratégica.
- **Realización** de 3 talleres estratégicos de innovación en todos los negocios para identificar oportunidades de crecimiento exponencial.
- **Formación** en *Design Thinking* a equipos directivos de los Negocios Pastas, Helados y La Recetta.
- **Identificación** de fortalezas y brechas en innovación a cerrar en las plataformas internacionales en 2020.

- **Relanzamiento** del programa Promotores de Innovación en Colombia.
- **Formación** de 219 promotores para fortalecer la adopción del Modelo Imagix.
- **Fortalecimiento** del programa Éxitos Innovadores a través del cambio de plataforma de redención de puntos.
- **Desarrollo** del piloto del programa Soluciones Innovadoras para aumentar el número de soluciones de alto impacto internamente y con el ecosistema.

- **Definición** de metas según el tipo y el alcance de los proyectos para el portafolio de innovación y su impacto en el crecimiento del Negocio.

- **Fortalecimiento** de la gestión del conocimiento en comunidades de sinergia, proyectos y procesos clave para promover una cultura de autogestión.
- **Entrega** y aplicación de herramientas metodológicas y tecnológicas para el desarrollo de capacidades de los colaboradores en transformación digital.
- **Creación** del *hub* de aprendizaje para el reentrenamiento y el desarrollo de las nuevas capacidades tecnológicas requeridas.

- **Exploración de nuevas tecnologías de la Industria 4.0** a través del prototipado y la experimentación en exoesqueletos, analítica avanzada, robotización y automatización de procesos, tecnologías de realidad mixta –virtual y aumentada–, internet de las cosas, inteligencia artificial, impresión 3D y *blockchain*.

**La Compañía es consciente de que la innovación abierta** cobra especial relevancia para atraer nuevas capacidades e incorporar otras tecnologías dentro de la cadena de valor.

## **RIESGOS Y OPORTUNIDADES** [GRI 103-1]

Los rápidos cambios del mercado, la transformación de la cultura y la gestión organizacional, el desarrollo de capacidades expertas, la generación de intraemprendimientos y la adopción de nuevas tecnologías de cara a la transformación digital son factores que representan riesgos y oportunidades en innovación para la Organización.

Para hacer frente a estos desafíos es prioritario el fortalecimiento de la cultura de innovación, desde las habilidades de liderazgo transformacional hasta la adopción de metodologías centradas en el usuario, *lean startup* y agilidad. De la misma manera, se ha identificado como ventaja competitiva el desarrollo de capacidades expertas, que son necesarias para potenciar procesos de intraemprendimiento, aprovechar el ecosistema y generar un portafolio de proyectos competitivos que se adapten a un entorno cambiante de mercado, dentro de un marco legislativo y estratégico en permanente evolución. La Compañía es consciente de que la innovación abierta cobra especial relevancia para atraer nuevas capacidades e incorporar otras tecnologías dentro de la cadena de valor.

Finalmente, una gran oportunidad para la generación de valor, tanto a nivel interno como de cara a clientes y consumidores, es continuar con el camino de la transformación digital en alianza con diferentes actores del ecosistema de innovación y a través de la apropiación de tecnologías como inteligencia artificial/*machine learning*, robótica, *blockchain*, realidad virtual/realidad aumentada, impresión 3D, analítica y *big data*.

## **PERSPECTIVAS**

Dos de los objetivos estratégicos que la Compañía tiene para 2020 son alcanzar ventas por innovación de 15% sobre el total de las ventas y lograr 0,3 Éxitos Innovadores por colaborador. Esto con el fin de asumir de manera oportuna los diferentes desafíos del entorno, mantener el liderazgo en la región y anticiparse a los retos que el mercado presenta.

La Organización seguirá aunando esfuerzos para fortalecer la gestión integral de la innovación y lograr el balance adecuado del portafolio de proyectos en relación con su alcance –proyectos incrementales, adyacentes y disruptivos– y tipos de innovación –de producto, servicios, procesos y de nuevos modelos de negocio–. Se hará mayor énfasis en el desarrollo de intraemprendimientos mediante la formación de talento experto, el acompañamiento a proyectos hasta las etapas de escalamiento y aceleración, y la articulación con actores externos que permitan ganar en velocidad y conocimiento.

Por otro lado, se continuará con el fortalecimiento de la estrategia de aprovechamiento del ecosistema a través de alianzas, inversiones desde el fondo Nutresa Ventures, colaboraciones en I+D+i, entre otros, que le faciliten a la Organización incorporar nuevas capacidades, tecnologías, talento y conocimiento para reinventar el negocio y crear avenidas de crecimiento y competitividad a futuro, de acuerdo con las tendencias del mercado y las metas establecidas desde la prospectiva.



Colaborador de Servicios Nutresa,  
Medellín, Colombia.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



Reconocimiento de Éxitos Innovadores en Tresmontes Lucchetti, Chile.



### Premio a la Innovación

Grupo Nutresa recibió el Premio Portafolio 2019, en la categoría Innovación, por sus esfuerzos en consolidar esta capacidad como una palanca estratégica para el logro de sus resultados y por fomentar una cultura que estimula el diseño de nuevas autopistas de crecimiento rentable.



### Nueva línea Tosh Artesanal

Desarrollada por los Negocios Chocolates y Galletas con una variedad única de productos en las categorías de galletas, barras y cereales. Están hechos con ingredientes más naturales y menos procesados para quienes siempre buscan lo natural.



## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



### Exploración de nuevas tecnologías

La Organización avanzó en la implementación de su estrategia digital a través de la exploración de 60 iniciativas enfocadas en:

- **Exoesqueletos:** para reducir los riesgos osteomusculares de los colaboradores en actividades relacionadas con levantar, sostener o empujar pesos.
- **Robotización y automatización de procesos RPA/RDA:** con el fin de aumentar la productividad, el control y la eficiencia en los procesos de *backoffice*.
- **Investigación, implementación y desarrollo de tecnologías de realidad mixta –realidad virtual y aumentada–:** iniciativa aplicada en los procesos de entrenamiento, inducción y soporte remoto.
- **Uso de visión artificial:** para apoyar los procesos de calidad de las plantas y los puntos de venta y detectar fallos en características o atributos de los productos.
- **Utilización de asistentes virtuales tipo *chatbots*:** que aportan en la automatización de tareas de interacción con clientes y colaboradores.

Colaboradora de Servicios  
Nutresa, Medellín,  
Colombia.

## PROGRESO

[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



**0,54%**

De ventas invertidas en innovación.



Fondo de capital de riesgo en el desarrollo de 1 proyecto de Out of the Box.



**272** personas dedicadas a I+D+i.

### Cultura



**5.406**

Éxitos Innovadores.



**427**

Promotores de Innovación.



**+500**

Personas formadas en innovación.

### Ecosistema



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



### Portafolio



Balance de portafolios de innovación a corto, mediano y largo plazo y diferentes niveles de disrupción.



13 proyectos realizados a través del programa Megai de Innpulsa.



Identificación de línea base de portafolio para negocios y principales proyectos de innovación.



60 iniciativas bajo la estrategia digital para apropiar las nuevas tecnologías.



Desarrollo de herramienta para gestionar tablero de indicadores.



## ESTRATEGIA

### Implementación de la estrategia de innovación

Consolidada en los Negocios de la región estratégica. Se establecieron metas para lograr resultados de alto impacto, así como mecanismos de seguimiento y gestión para ajustar las acciones de acuerdo con el avance.

### Despliegue Modelo Imagix

Lanzamiento de la versión evolucionada en las plataformas internacionales. En Colombia se promovió su adopción e implementación y se logró la profundización en cada uno de los ejes. Además, se continuó con el plan de cierre de brechas de capacidades de innovación identificadas en 2016 y se obtuvieron los siguientes resultados:

Promotores Imagix Oficina Central Comercial Nutresa, Medellín, Colombia.



Más de **500 personas**, entre colaboradores y líderes, formados en metodologías de Innovación.



**16 pruebas** de concepto entregadas al finalizar el Entrenamiento en Capacidades y Liderazgo para la Innovación.



Relanzamiento del programa **Promotores de Innovación** en los negocios de Colombia y algunas plataformas internacionales.



Construcción de **portafolios más balanceados** en alcance y tipo de innovación.



## CULTURA

### Indicadores de innovación

Continuación del piloto del tablero de indicadores en el Negocio Chocolates, en Colombia, para medir el impacto y la gestión en función de los objetivos estratégicos. Se realizaron pruebas y se establecieron ajustes.

### Liderazgo para la innovación

Grabación y publicación de diez capítulos con entrevistas a los presidentes de los negocios y tres con entrevistas a los colaboradores para presentar diferentes puntos de vista frente a la innovación, sus objetivos, puesta en práctica y las nuevas habilidades desarrolladas. Adicionalmente, se realizaron cinco talleres con presidentes, gerentes y jefes de promotores máster sobre liderazgo para la innovación.

### Formación para capacidades expertas

Más de 500 colaboradores formados en diferentes metodologías.

Promotores de Innovación,  
Servicios Nutresa,  
Colombia.

Programas de cultura de innovación:



**Promotores de Innovación**

Busca promover la innovación en la Organización a través de la formación de colaboradores. En 2019 se formaron 219 promotores, 47 másteres, 47 expertos y 125 pro en capacidades y liderazgo para la innovación, design thinking y en conceptos y metodologías básicas. En total, la iniciativa suma 427 promotores en Colombia y algunos de los Negocios en el exterior.



Programa de participación abierta –inter-compañías– para la solución de retos de impacto estratégico o táctico de la Organización. En 2019 se promocionaron 3 retos, con 20 soluciones y 22 participantes para un total de 61 retos desde su lanzamiento.



Impulsa la participación en la formulación y la implementación de ideas para el mejoramiento continuo de los procesos. Se lograron 5.406 éxitos innovadores en el año.



Reconocimiento de experiencias de gestión y proyectos con resultados superiores y replicables a otros negocios. Se premiaron las siguientes cinco Prácticas Ejemplares:

- Programa Retorno al Trabajo del Negocio Comercial Nutresa.
- Aumento del *drop size* del tendero de manera sostenible en el tiempo, vía dos grandes palancas: embalajes y redondeo de precios, del Negocio Helados.
- Aprovechamiento de residuos de café: uso de 100% de la cereza para la generación de valor e impacto positivo al desarrollo sostenible del Negocio Cafés.
- Tutto: modelo del Negocio Chocolates para expandir una marca local hacia el ámbito regional, reinventándola.
- Modelo de apropiación de la tecnología RPA (Automatización Robótica de Procesos): desde la exploración hasta la adopción de Servicios Nutresa.



Fondo de capital para proyectos de innovación radical, con alto nivel de incertidumbre, para crear oportunidades de crecimiento a futuro. Se encuentra en desarrollo uno de los proyectos de la versión anterior.



### Premios de Investigación:

Programa que promueve la cultura de la investigación y el fortalecimiento del capital intelectual. Es liderado por el Centro de Investigación Vidarium y en su novena convocatoria se presentaron 14 proyectos que fueron evaluados por pares académicos. En 2019 fueron premiados:

Colaboradores Negocio Cafés, Bogotá, Colombia.

**Primer puesto**

Estudio del efecto de la adición de enzimas sobre las propiedades reológicas de batidos y la vida útil de las galletas wafer del Negocio Galletas.

**Segundo puesto**

- i) Formación de nitrosomioglobina durante el mezclado de un producto cárnico: modelo semifísico de base fenomenológica del Negocio Cárnicos; y
- ii) Efecto absoluto del factor de riesgo de enfermedad laboral atribuible a la población expuesta en la planta de Medellín del Negocio Galletas.

**Tercer puesto**

Modelo fenomenológico basado en la predicción de los cambios estructurales durante el proceso de conchado de chocolate del Negocio Chocolates.

## Portafolio de innovación

### Gestión de portafolio

- Se establecieron metas por negocio para el balance ideal del portafolio de innovación en cuanto a horizontes y tipos de innovación.
- Se resolvieron ocho retos estratégicos en Costa Rica, utilizando diferentes metodologías.
- Se fortaleció la cultura de intraemprendimiento que promueve una mentalidad ágil para resolver retos de alto impacto.
- Se desarrollaron 13 proyectos a través de **MEGA I**, programa liderado por Innpulsa.
- Se entregaron 16 pruebas de concepto para retos estratégicos con el equipo de promotores máster, de los cuales siete continúan en incubación.
- 60 iniciativas en exploración, como parte de la estrategia digital, enfocadas en tecnologías como exoesqueletos, robotización y automatización de procesos, realidad mixta, visión artificial y *chatbots*.

### Ecosistema

Grupo Nutresa trabaja de manera articulada con diferentes actores –universidades, emprendimientos, centros de investigación, entes del Estado y proveedores– para generar capacidades expertas y recursos que permitan ganar velocidad, calidad y competitividad en los desarrollos que se lanzan al mercado.

### Innovación Abierta

Realización de 40 iniciativas para acceder de manera ágil a conocimientos, métodos, herramientas y recursos valiosos para el desarrollo de nuevos productos y procesos. Por medio del fondo Nutresa Ventures se realizaron inversiones y se establecieron conexiones con compañías a través de tecnologías y propuestas que serán de gran importancia para desarrollos futuros.

## Recursos

La Organización destina recursos económicos, tecnológicos y capital humano para impulsar la innovación de acuerdo con la estrategia y el portafolio de innovación.



**COP 53.391 millones** invertidos en I+D+i, que equivalen a 0,54% de ventas invertidas en innovación.



Un proyecto de **Out of the Box** desarrollado con el fondo de capital de riesgo.



**272 personas** de la Organización con dedicación exclusiva a I+D+i.

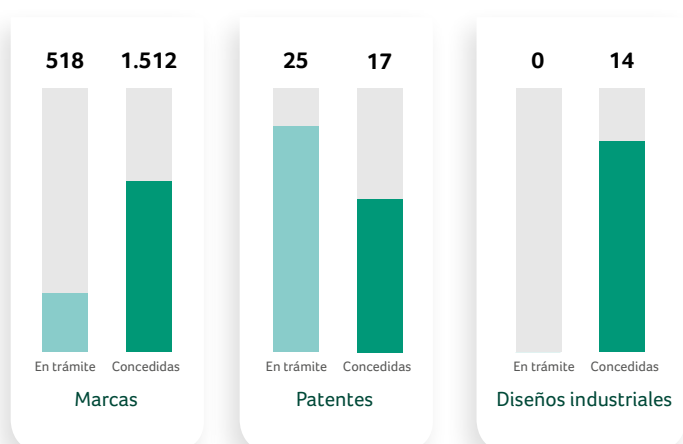
## Procesos

Propiedad intelectual [ODS 9.4]. La propiedad intelectual mantiene las ventajas competitivas y es cada vez más relevante dentro del Modelo de Innovación Imagix. Este protege y preserva el conocimiento generado, identifica tendencias tecnológicas fundamentales en los ejercicios de planeación y prospectiva y disminuye los riesgos de infracción de títulos de terceros.

## Vigilancia Tecnológica

Procesos y herramientas de vigilancia tecnológica en los negocios que permiten potenciar el modelo de innovación a través de la entrega oportuna de diagnósticos, conclusiones y recomendaciones. Además, orientan los procesos de I+D+i, y de apropiación y transferencia de nuevas capacidades tecnológicas en la Organización.

### Marcas, Patentes Y Diseños Industriales



**FOMENTAR UNA  
VIDA SALUDABLE**







Compromiso  
con los ODS

## 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.



Estudiantes de la Institución  
Educativa Julio Fernandez Medina,  
Valle del Cauca, Colombia.

## Estrategia

[GRI 103-2]

Ajustar el perfil nutricional de los productos.

Implementar el rotulado nutricional de panel frontal en todos los productos.

Promover estilos de vida saludable.

Disminuir los nutrientes de interés en salud pública.

Gestionar responsablemente la publicidad.

## Progreso

[GRI 103-3]

- **3.216** productos ajustados al perfil nutricional Nutresa, superando la meta 2020 en 76 referencias.

- **88,7%** del portafolio cumple con el rotulado de panel frontal.

- **Continuación** del programa de Organizaciones Saludables en Colombia, logrando beneficiar a 5.591 colaboradores.
- **Más de 8.000** niños en Colombia impactados con la realización de 21 festivales de Nutresa Quiere a los Niños.
- **48** organizaciones educativas y 6.031 estudiantes beneficiados en Colombia con el programa Nutresa Quiere a los Niños, que promueve la apropiación de estilos de vida saludable.
- **Implementación** en escuelas y comunidades de México de la estrategia Estilos de Vida Saludable (EVS), a través del Programa de Prevención de la Obesidad, en alianza con el Instituto Nacional de Salud Pública del país, los municipios y las universidades de Guadalajara y Jesuita de Guadalajara. Como parte del Sistema de Vigilancia Epidemiológico que forma parte del proyecto se evaluaron 27 escuelas y 4.290 alumnos.
- **Liderazgo** de la Mesa ODS2 Hambre Cero en Chile e implementación del programa piloto Comuna Saludable, en Casablanca, con el objetivo de promover estilos de vida saludable.

- **41** referencias con reducción de sodio, **26** con reducción de azúcar y **7** con reducción de grasa saturada en 2019. El acumulado de productos reducidos representa **23%** de las ventas.

- **98,5%** de la pauta publicitaria estuvo ajustada a los criterios de autorregulación para niños menores de 12 años.

## Desde 2012, Grupo Nutresa cuenta con una política nutricional apoyada en cinco pilares: reformulación, nuevos productos, rotulado, promoción de estilos de vida saludable y publicidad.

### **RIESGOS Y OPORTUNIDADES** [GRI 103-1]

Las grandes tensiones que experimenta el sector alimentario, como consecuencia de la implementación de políticas para desacelerar el aumento de la obesidad en el mundo, generan campos de oportunidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios al consumidor, así como la exposición a riesgos de impuestos por composición de los alimentos y por rotulados de advertencia que, si no incluyen campañas educativas estructuradas y permanentes, pueden impactar negativamente el mercado.

Además, las dinámicas regulatorias diferenciadas por países precisan de flexibilidad y proactividad para mantener la condición de liderazgo que caracteriza a Grupo Nutresa. Ligado a esto, es importante tener en cuenta que no solo los gobiernos o los grandes entes supranacionales, como la Organización Mundial de la Salud, generan señales que se deben atender, sino también diferentes organizaciones de la sociedad civil que lideran campañas para que los consumidores tengan acceso a información clara y veraz sobre la composición de los alimentos, cumpliendo con la función de crear consciencia.

En este contexto, tras observar las tendencias del mercado y las nuevas tecnologías de producción de ingredientes y productos, fueron definidas las estrategias de Grupo Nutresa en las que se evidencia el compromiso con mayores aportes nutricionales, manteniendo los más altos estándares de calidad y la preferencia sensorial de los consumidores en todas sus unidades de negocio.

### **PERSPECTIVAS**

Uno de los principales desafíos para los negocios de Grupo Nutresa es tener propuestas de productos y menús saludables y sostenibles. Desde 2012, se tiene una política nutricional apoyada en cinco pilares: reformulación, nuevos productos, rotulado, promoción de estilos de vida saludable y publicidad. Estos se han fortalecido con acciones de largo plazo a través de proyectos transversales de marcas con características definidas que aporten a una mejor nutrición y contribuyan a mantener los estados de salud, entre ellos, Kibo, Bénet, Pietrán y Tosh.

En el Negocio Alimentos al Consumidor se incluyen opciones de menús en las que se pueden reemplazar ingredientes, como el *wrap* lechuga, u optar por ensaladas, para lo que se está dando visibilidad en la imagen de los restaurantes a estos productos, con la cualidad apetitosa característica de este momento de consumo.

Se continuarán las estrategias de los cinco pilares y se complementarán en Colombia con acciones para la apropiación de contenidos del programa EVS por medio de los programas de Fundación Nutresa en las comunidades escolares. Además, se acompañará al Ministerio de Educación en la estrategia de divulgación e implementación nacional. Asimismo, Grupo Nutresa continuará con la implementación de acciones para combatir la desnutrición infantil a través de la Alianza Alimentando Sueños, en asocio con las empresas de la Cámara de Alimentos de la ANDI y la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia (ABACO).

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



### ○ **Lanzamiento de la marca Kibo**

Esta marca multinegocio cuenta con un portafolio de productos que incluye snacks y pasta, buena fuente de fibra y proteína vegetal, así como proteína texturizada de soya. Este desarrollo responde a las nuevas tendencias de estilos de vida consciente, flexitarianismo y alimentación sostenible que contribuyen al cuidado del planeta.

### ○ **Lanzamiento de la marca Quinoa Doria**

La quinua es un producto natural con alto valor nutricional por su aporte de vitaminas, minerales y proteína. La marca cuenta con un portafolio conformado por tres referencias: grano, hojuelas y molida, que permiten crear todo tipo de recetas y combinaciones. Este producto es sembrado en Cauca, Colombia, por indígenas y campesinos que sustituyen cultivos ilícitos por una nueva fuente de ingresos que les dé tranquilidad y traiga paz a la región donde viven.

### ○ **Reducción de sodio en la marca Kryzpo**

Disminución desde 510-540 a 380 mg de sodio por 100 g de producto en los snacks de la marca Kryzpo, dando cumplimiento a la ley chilena sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad. Este esfuerzo ha permitido que el producto en sus variedades original y sabores no rotule el descriptor nutricional "Alto en Sodio", por cumplir el límite establecido de 400 mg de sodio por cada 100 g.

Colaboradoras del Centro de Investigación Científica en Alimentación, Salud y Nutrición de Grupo Nutresa en Medellín, Colombia.



## PROGRESO

[GRI 103-3]

### Portafolio de productos

El aporte a la salud y la nutrición de los consumidores es un compromiso permanente de Grupo Nutresa. Por ello, la Organización se preocupa por brindarles calidad de vida a través de productos que satisfagan sus necesidades de bienestar, nutrición y placer. En consecuencia, trabaja con estrategias de largo plazo para la reformulación de los productos existentes, el lanzamiento de nuevos productos con valores de nutrición y salud, el desarrollo de nuevas categorías –como suplementos dietarios– y la promoción de estilos de vida saludable, atendiendo a las preocupaciones derivadas de las condiciones de salud, siendo unas de las principales, las enfermedades no transmisibles como la diabetes y la obesidad. Por esto, se considera un amplio número de alternativas dentro del portafolio de productos para poder estar en los diferentes momentos de consumo, desde el indulgente pleno hasta el de alimentación consciente y responsable.

El desarrollo de las ofertas al consumidor acoge las consideraciones de salud que, desde diferentes organismos como la Organización Mundial de Salud, la Organización Panamericana de la Salud, los ministerios y las secretarías de salud de los países donde la Compañía tiene presencia, se establecen en documentos guía para la alimentación y la promoción de estilos de vida saludable. Además, se tienen en cuenta las tendencias del mercado que reciben influencias de sostenibilidad y conveniencia, entre otras.

La lectura de estos contextos genera el avance hacia nuevos portafolios para consumidores cada vez más conscientes. Dentro de esta dinámica se lanzaron productos como hamburguesas de proteína vegetal, pastas a partir de harina de arveja, líneas de snacks de origen vegetal y productos con etiquetas más limpias, todos con amplia aceptación en el mercado.

Las problemáticas en relación con la salud y la nutrición están siendo tomadas por entes legisladores y reguladores, haciendo que la licencia para operar del sector de alimentos procesados deba cumplir con requisitos cada vez más exigentes, pues a partir de la evolución de los hallazgos en salud pública se generan nuevas normativas en aspectos como rotulado, impuestos, restricciones de zonas y publicidad. En la mayoría de los países de la región estratégica existen o están en discusión este tipo de normas y, como miembro del sector de alimentos, la Compañía participa de manera activa en su discusión. Las reglamentaciones específicas por país tienen consideraciones diferentes, alejando la posibilidad de armonizar y hacer más eficientes las cadenas de suministro, pero dando respuesta a sus condiciones específicas de entorno.

Grupo Nutresa fortalece el segmento de nutrición y bienestar con la incorporación de Naturela con productos que contienen nutrientes sostenibles y esenciales para un óptimo rendimiento del organismo humano.



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

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



### Cárnicos

#### Derivados cárnicos

Se logró el ajuste de los perfiles nutricionales del Negocio Cárnicos en 62,7% de las referencias del portafolio de la línea base. El consumo anual de sal disminuyó en 15,29% y el de nitrito de sodio en 13,24%, en comparación con lo utilizado en el año 2018.



### TMLUC

#### Todas las categorías

- Lanzamiento de los snacks marca Granuts, mezclas de frutos secos en cinco variedades: maní salado, maní japonés, fruta y yogur, mezcla de arándanos y mezcla de nuts.
- Lanzamiento pastas Lucchetti enriquecidas con cinco vitaminas (A, B1, B2, B3, ácido fólico) y dos minerales (hierro y zinc) (tres referencias).
- Lanzamiento de Zuko Atole, buena fuente de vitaminas (A, C, B1, B3, B6, B12, ácido fólico) y minerales (hierro y zinc) en cuatro sabores (vainilla, cajeta, frambuesa y chocolate) (cuatro referencias).
- Eliminación de 100% de los colorantes artificiales utilizados en las bebidas instantáneas marca Zuko y Livean, reemplazándolos por colorantes naturales como cúrcuma, clorofila, té negro y antocianinas.
- Lanzamiento de Zuko Sábila, bebida instantánea con aloe vera (sábila) y sin azúcar, en diferentes sabores (naranja, limón, jamaica y original) (8 referencias).
- Lanzamiento de Livean coco-limón, bebida instantánea sin azúcar, endulzada con estevia y colorantes naturales.
- Reducción de sodio en salsa de tomate marca Talliani tarro champiñón, disminuyendo su contenido en 25,8%.
- Reducción de azúcares y grasas saturadas en los productos de repostería casera marca Van Cook, variedades cremas chantilly, chantilly light, chantilly moka, chantilly lúcuma.



### Chocolates

#### Repostería

Reemplazo de colorantes artificiales a naturales en todo el portafolio de galletas Pícaras, fabricadas en Perú.

#### Cereales

- Lanzamiento Tosh granos ancestrales (quinua, chia y amaranto) buena fuente de proteína y fibra.
- Lanzamiento Tosh Estilo Artesanal, mezcla de ingredientes naturales, hojuelas de avena, bastones de trigo, semillas y pasas, sin colorantes ni saborizantes artificiales.

#### Barras de cereal

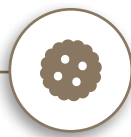
Lanzamiento de las nuevas barras horneadas Tosh Estilo Artesanal: barra almendra vainilla (maní, inulina, miel, almendra, avena, arroz extruido y hojuelas de maíz sin azúcar), barra avena miel (maní, inulina, miel, avena, arroz extruido y hojuelas de maíz sin azúcar) y barra semillas sal marina (maní, inulina, miel, avena, arroz extruido, almendra y semilla de calabaza entera tostada y salada); todas sin colorantes ni sabores artificiales y con antioxidantes naturales.

#### Chocolatinas

- Lanzamiento de Mini Tutto sin azúcar adicionada en presentación de 9 g.
- Lanzamiento al mercado centroamericano y puertorriqueño de una línea de gageas de chocolate Granuts con ingredientes naturales, piña, pasas y arándanos deshidratados.

#### Nueces y sus mezclas

- Renovación de las Mezclas de Nueces bajo la marca Tosh (mix silvestre, mix primavera y nueces y semillas) reduciendo el contenido de azúcar, sodio, calorías y grasas saturadas, con declaración de buena fuente de proteína.
- Lanzamiento Tosh del Huerto con nuevos ingredientes como garbanzos y arveja con declaración de buena fuente de proteína y fibra.
- Reducción de la cantidad de sodio en la semilla de marañón frita bajo la marca Granuts, cumpliendo de esta manera el perfil nutricional del Negocio. Se lograron reducir 293 mg de sodio por cada 100 g de semilla de marañón frita.
- Lanzamiento de mezcla premium de blueberries con maíz gigante, arándanos, maní y maní miel, cumpliendo el perfil nutricional de Grupo Nutresa definido para la categoría de nueces y sus mezclas.



### Galletas

#### Galletería dulce

- Se redujo 50% del contenido azúcar de 7 referencias de Tosh cremadas, tanto en la galleta como en la crema.
- Lanzamiento Tosh arroz chocolate - Tosh arroz arándanos, con 100% harina de arroz, sin colores ni sabores artificiales, 0% grasas trans.
- Lanzamiento Tosh wafer fresa y açai, sin azúcar adicionado, sin conservantes ni colorantes artificiales, 0% colesterol y grasas trans, endulzadas con estevia.
- Lanzamiento Tosh wafer fresa, libre de azúcar, bajas en sodio, contiene 3 cereales, 0% grasas trans y colesterol.

#### Snacks horneados

- Lanzamiento Kibo garbanzo caramelo, Kibo garbanzo sal del Himalaya, Kibo garbanzo queso, referencias sin gluten ni colorantes.
- Lanzamiento de Tosh rosquitas hierbas y chía - Tosh rosquitas tomate y quinua, bajas en grasa.
- Lanzamiento rosquitas Spirunat tradicionales, libres de gluten, 100% natural integral, libres de soya.
- Lanzamiento rosquitas Spirunat veganas, 100% veganas, sin azúcar, sin lácteos, sin soya, 100% naturales, sin gluten.

#### Proteína vegetal

Lanzamiento de proteína vegetal Kibo, excelente fuente de proteína, fibra y hierro, más de 20% del valor diario.

#### Galletería de sal

- Se redujo el contenido de sodio en siete referencias de Tosh fusión.
- Lanzamiento Tosh rellena de pesto, con 0% grasas trans, fuente de fibra, zinc y selenio, con aceite de oliva extra virgen, 0% colesterol.



### Helados

#### Helados

- Eliminación de conservantes en 20 referencias.
- Reducción de azúcar en 1 referencia.

#### Helados de agua

Eliminación del uso de conservantes en una referencia con procesos de alta presión, manteniendo el sabor y los nutrientes de la fruta y reemplazando proceso térmico.

## Resultados de la estrategia

Las tensiones del mercado y un entorno altamente competitivo generan riesgos para la operación que deben ser mitigados. Para ello, desde 2012, se estableció la Política de Nutrición de Grupo Nutresa, que hoy presenta un avance en reformulación de 41 referencias, 88,7% con rotulado de panel frontal y 98,5% de la pauta ajustada a la autorregulación publicitaria. Hoy se cuenta con nuevas marcas como: Kibo, Bénét, los productos *veggie* de Pietrán, Quinoa Doria, Tosh Artesanal y Sello Rojo Vive.

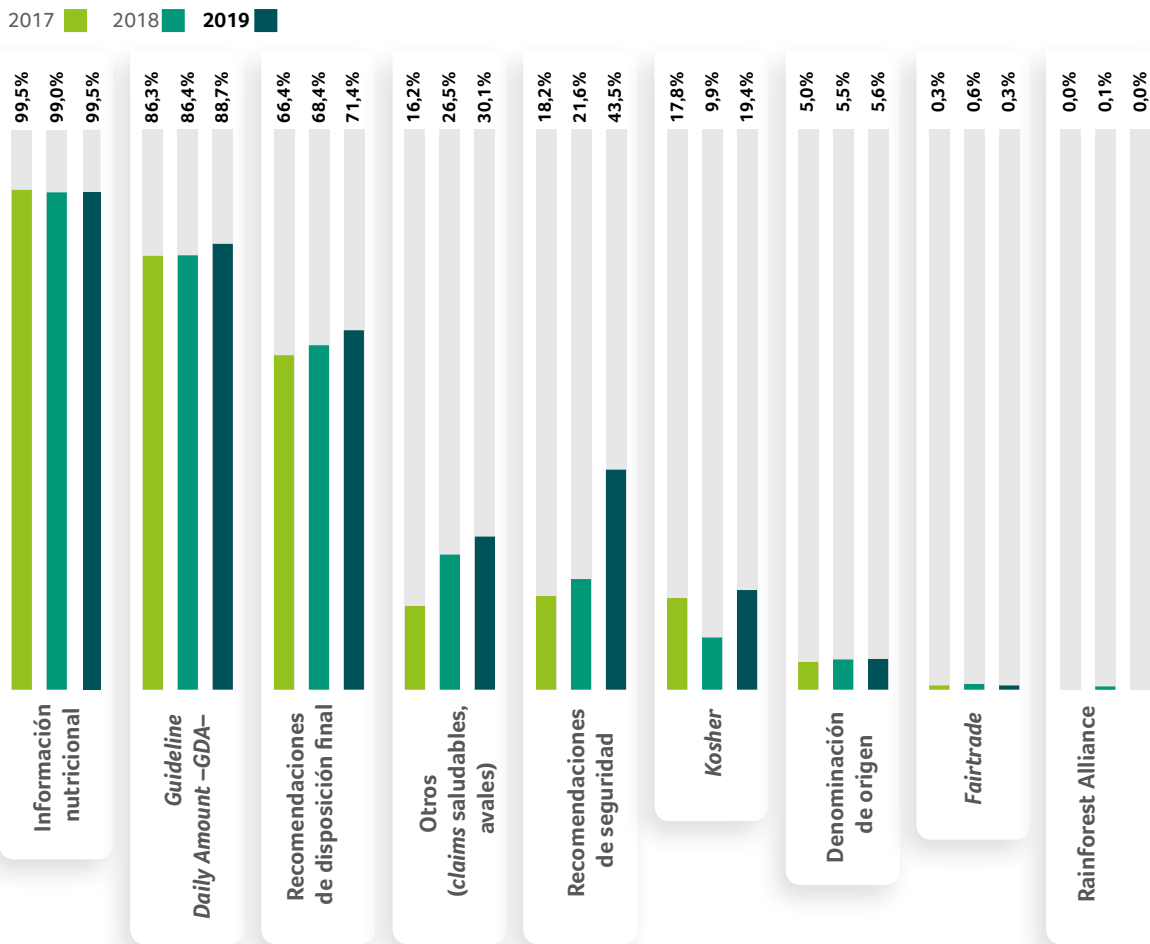
La evolución de los portafolios requiere de investigación para garantizar al consumidor la idoneidad del producto en el momento de consumo, un nivel de precio que lo haga asequible y apoyo en conocimiento científico para las declaraciones de funciones nutricionales y de salud. En la Compañía, esta investigación se realiza dentro de un sistema de innovación articulado que desarrolla agendas de generación de conocimiento direccio-



Promoción de estilos de vida saludable en Institución Educativa San Rafael, Antioquia, Colombia.

nadas por los retos. Durante 2019 se profundizó en el conocimiento para la modulación de procesos oxidativos y el microbioma intestinal, la inocuidad de producto, la modelación de procesos a través de modelos matemáticos de base fenomenológica, la disminución del consumo de recursos agua y energía en líneas de producción, y el mejoramiento de la calidad de granos de café y cacao y sus procesos de transformación, entre otros.

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







Promoción de estilos de vida saludable en la Institución Educativa Julio Fernández Medina, Valle del Cauca, Colombia.



Servicio de alimentación, en el Negocio Galletas, Medellín, Colombia.

### Promoción de Cultura EVS en colaboradores

Así como se trabajó en los productos y las ofertas al consumidor, también se hizo en promoción de estilos de vida saludable con los empleados. Durante este año se desarrollaron planes de acción del estándar de Empresa Saludable con intervenciones enfocadas en la cultura de aprender a comer, del movimiento y de espacios libres de humo; asimismo, desde la certificación de Empresas Familiarmente Responsables se promueve la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, mediante iniciativas como la flexibilidad laboral, la igualdad de oportunidades y chequeras de tiempo que logran disminuir los riesgos asociados al estrés.

### Resultados de EVS en comunidades

Se continuó con el programa Nutresa Quiere a los Niños en sus versiones urbana y rural en las comunidades educativas en Colombia. Esta iniciativa nació como una de entrega de kits escolares en población rural y hoy es un programa de acompañamiento para la apropiación de estilos de vida saludable. Esta estrategia incluye la sensibilización a docentes para lograr un diagnóstico claro de la situación de la escuela y brinda elementos pedagógicos como cartilla autodidáctica para la enseñanza y aprendizaje de EVS, complementada por diferentes elementos escolares. Además, en su versión urbana el programa genera sensibilización y conocimiento de los estilos de vida saludable por medio de actividades lúdicas con mensajes alusivos al incremento de la actividad física, la alimentación adecuada y las buenas prácticas de higiene. En 2019 se realizaron 21 festivales que impactaron a más de 8.000 niños entre los 7 y los 14 años.

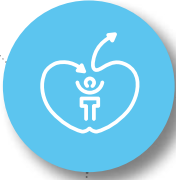
En México, por cuarto año consecutivo, se continuó con la promoción de EVS con el Programa de Prevención de Obesidad en Acatlán de Juárez y Villa Corona. Allí se desarrollaron entornos saludables en escuelas y comunidades y se realizó un foro académico-comunitario en Guadalajara, donde se presentaron los resultados de la evaluación 2015-2018.

En Chile se lideró la Mesa ODS2 Hambre Cero en alianza público-privada-académica con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Pacto Global de Naciones Unidas. Gracias a esto se puso en marcha el programa piloto Comuna Saludable en Casablanca. Además, se mantuvo la implementación de Escuela Saludable junto a aliados locales de la academia y municipio.

Finalmente, a través de la Cámara de Alimentos de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, se suscribió con la Vicepresidencia de la República un pacto por la productividad del sector de alimentos procesados. Este incluye en su agenda la coordinación de iniciativas y programas para combatir la obesidad y generar hábitos de vida saludable, la elaboración de un inventario de necesidades de investigación e innovación para la industria, y la realización de campañas conjuntas público-privadas de educación y concientización al consumidor.

### Incumplimiento de normativas códigos voluntarios en etiquetado y mercadeo [GRI 417-2] [GRI 417-3]

	2017		2018		2019	
	Etiquetado	Comunicación	Etiquetado	Comunicación	Etiquetado	Comunicación
Número de multas	0	1	0	0	0	0
Número de amonestaciones	2	0	1	0	1	0
Número de incumplimientos de códigos voluntarios	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>



## SEGURIDAD ALIMENTARIA

Diseñar y emprender iniciativas enfocadas a la erradicación del hambre y que generen posibilidades de nutrición y desarrollo de capacidades para las 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.



Compromiso con los ODS



Acciones de seguridad alimentaria en comunidades rurales de Colombia.



Banco de Alimentos de Cali,  
Colombia.

**Estrategia**  
[GRI 103-2]

Implementar acciones de seguridad alimentaria en comunidades rurales y urbanas de Colombia.

**Progreso**  
[GRI 103-3]

- **Aumento** de la producción de alimentos en un 3%, respecto al año anterior, en 111 sistemas productivos en cinco departamentos de Colombia
- **15.576** raciones de frutas y verduras fueron entregadas a 405 familias en Colombia.

Disminuir la pérdida y el desperdicio de alimentos en las compañías de Grupo Nutresa.

- **Consolidación** del procedimiento de recolección y gestión de información con la aplicación de la Política de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos.
- **Participación** en la Primera Cumbre Latinoamericana de Pérdida y Desperdicio de Alimentos, realizada en Bogotá, con la asistencia de más de 400 personas de diversos países que conocieron los avances de la Organización en esta materia.
- **116** colaboradores capacitados en procesos y prácticas para la reducción de pérdida y desperdicio de alimentos.

## Grupo Nutresa fomenta sistemas productivos con prácticas sostenibles e iniciativas para la promoción de estilos de vida saludable en los territorios donde tiene presencia.

### RIESGOS Y OPORTUNIDADES [GRI 103-1]

El cambio climático causa graves consecuencias sobre la biodiversidad, trae consigo un elevado desequilibrio de los ecosistemas naturales, representa un riesgo de supervivencia de plantas y animales, y genera un efecto negativo sobre la estabilidad social y económica de las regiones.

Entre los grandes desafíos que trae esta problemática se encuentran la inseguridad alimentaria, la afectación a la salud y el desarrollo económico, que impactan de manera más directa a millones de personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, con implicaciones para el bienestar, la productividad e incluso para la sostenibilidad y la resiliencia de las comunidades y las operaciones en los países de la región estratégica.

Por otro lado, según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en el mundo se pierden y desperdician más de 1.300 millones de toneladas de alimentos al año. Si esto fuera un país, sería el tercer mayor emisor de gases de efecto invernadero en la Tierra. Esto representa impactos alarmantes en temas ambientales y aumenta la brecha social económica y la inestabilidad social.

Para Grupo Nutresa, enfrentar estos problemas es un propósito que implica transformaciones en su operación, la implementación de nuevos procesos, la adecuación y el cambio de infraestructura, y la par-

ticipación de mano de obra calificada. Es preciso mencionar que para abordar de manera eficiente e integral estos desafíos, la Organización ha construido una red de aliados que complementan y fortalecen su gestión.

### PERSPECTIVA

Grupo Nutresa continuará con su compromiso de aportar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: 2. Hambre cero y 12. Producción y consumo responsables. En respuesta a esto, fomentará sistemas productivos con prácticas sostenibles e iniciativas para la promoción de estilos de vida saludable en los territorios donde tiene presencia. En el corto plazo se reforzarán las medidas para la Reducción de la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos (RPDA) en sus procesos productivos y redes de distribución; y, en el mediano plazo, ejecutará iniciativas para combatir esta problemática en el resto de la cadena de valor.

A través del programa Germinar se espera que para 2020 se llegue a dos nuevos departamentos y se aumente el área cultivada a más de 1.000 m<sup>2</sup>. Se incluirán nuevas tecnologías para el seguimiento de la producción por parte de la comunidad beneficiaria y se gestionarán acciones para fortalecer el componente de riegos y drenajes, elementos clave para tener una mayor productividad y apropiación de los sistemas de alimentación.

Finalmente, durante 2020 la Compañía trabajará de la mano de la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia (Abaco) y la Cámara de Alimentos de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) en la construcción de la política para prevenir la pérdida y el desperdicio de alimentos, que hace parte de la consolidación de la Ley 1990 aprobada por el Gobierno colombiano en 2019.

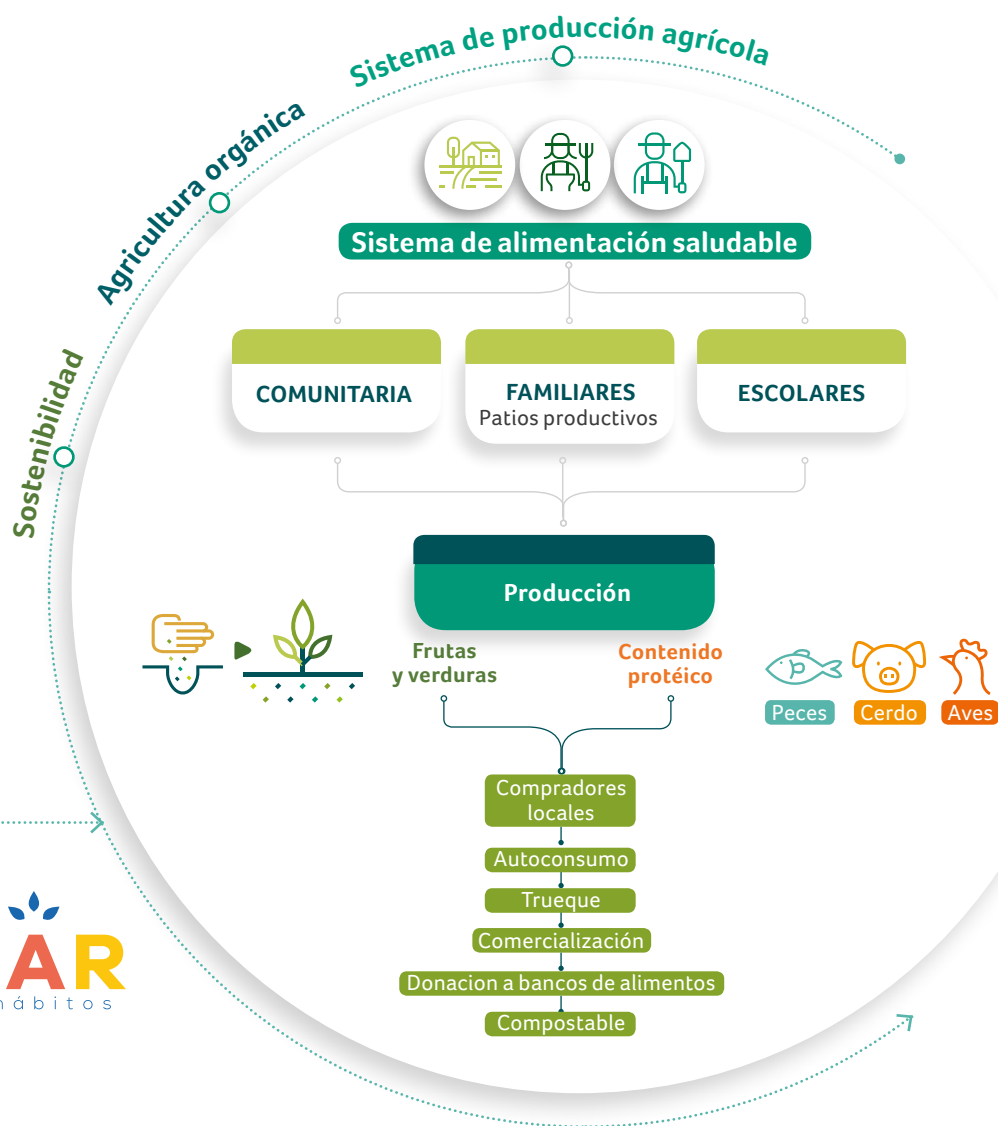


Fortalecimiento del Banco de Alimentos de Cali, Colombia para mejorar sus competencias en logística, calidad e infraestructura.

**PROGRESO [GRI 103-3]**

Mitigar el riesgo de inseguridad alimentaria en el Negocio y su cadena de valor es una prioridad de Grupo Nutresa porque, además de contribuir al logro de metas globales, desarrolla capacidades sociales y técnicas en comunidades base de la pirámide, permitiéndoles implementar prácticas sostenibles que perdurarán en el tiempo y que podrán ser replicadas.

**Estrategia para la seguridad alimentaria Germinar (ODS 2.1)**



Germinar hace parte de la estrategia Estilos de Vida Saludable de la Compañía, en la que participan comunidades campesinas y urbanas. Busca el desarrollo de capacidades para obtener una óptima y abundante cosecha, y para crear hábitos de alimentación conscientes y saludables. Su implementación estuvo acompañada por actores expertos

en agricultura orgánica, quienes a través de sus aportes acompañaron a la comunidad en la realización de prácticas amigables con el medio ambiente, la utilización de insumos obtenidos en la zona para la elaboración de bioinsumos, y la eliminación de insecticidas y otros elementos químicos. Dentro de los principales avances se destacan:

**111** huertas comunitarias y familiares implementadas con una producción de **6.191 kg** de comida y un ahorro de **COP 28,8 millones**. Estas cifras se traducen en un aumento de ingresos para las familias y el mejoramiento de su calidad de vida.

Cinco departamentos de Colombia impactados y **405** familias beneficiadas con **15.576** raciones de frutas y verduras.

Tres biofábricas y bioplantuladeros comunitarios construidos en Córdoba, Meta y Antioquia. Estos espacios mitigan el riesgo de desabastecimiento de semillas y bioinsumos, contribuyen al mantenimiento de los sistemas de alimentación y promueven la réplica de nuevas huertas por parte de las comunidades.



Programa Germinar  
en Ciudad Bolívar,  
Antioquia, Colombia.

### **Estrategia de reducción de pérdida y desperdicio de alimentos (ODS 2.1) (ODS 12.3)**

La pérdida y el desperdicio de alimentos (PDA) representa un gran reto. Alrededor de un tercio de la producción mundial de alimentos que podrían ser comestibles, se desecha.

La Organización avanza en la cuantificación de la PDA en las operaciones de México, Costa Rica, República Dominicana, Perú y Chile; se han identificado las principales causas y también las mejores prácticas que permitan disminuir la cantidad de alimentos desechados en las operaciones propias y en conjunto con otros actores en toda la cadena de valor.

La Compañía afianzó los procesos de recolección de información y construyó una base de datos para mapear las pérdidas y los desperdicios de alimentos en sus procesos, con el fin de identificar oportunidades de mejora y acciones para la mitigación de los desafíos encontrados. La medición utilizada por Grupo Nutresa está basada en el Estándar de Contabilización y Reporte sobre Pérdida y Desperdicio de Alimentos, Food Loss Waste Protocol (FLW Protocol), modelo de contabilización y Reporte sobre Pérdida y Desperdicio de Alimentos, aplicado en toda la región estratégica y que permitió implementar 25 iniciativas en los Negocios Cárnicos y Alimentos al consumidor.

Se resalta la divulgación de la Política de RPDA con los equipos responsables y relacionados en el Negocio Tresmontes Lucchetti, en Chile, para asegurar la correcta medición y el reporte del Negocio. Asimismo, se realizó formación especializada en la metodología de medición para la gestión de este asunto, dirigida a los *Stock Manager* y a personas con otros cargos clave para la Organización. En las operaciones del Negocio Alimentos al Consumidor se mejora en el abas-





tecimiento responsable y la eliminación de las pérdidas de alimentos en las cocinas. En este proyecto se han evaluado los procedimientos de transformación de vegetales y se han establecido parámetros que impactan diferentes etapas del proceso con un mayor aprovechamiento. En los primeros ejercicios se redujo en 25% la pérdida de lechuga, tomate y cebolla.

Finalmente, para fortalecer la colaboración y el trabajo en red, la Compañía participó en la Primera Cumbre Latinoamericana de Seguridad Alimentaria de la FAO, un evento diseñado para impulsar el diálogo y el intercambio de experiencias, y conocer los aportes de los diferentes actores a la meta global. La cumbre contó con la asistencia de más de 400 personas y de empresas como Bimbo, Éxito, Unilever; además de la participación de instituciones como Abaco, GFN (Global FoodBanking Network, Red Global de Bancos de Alimentos) y la Presidencia de Colombia.

Los bancos de alimentos continúan siendo aliados de Grupo Nutresa para disminuir la pérdida y el desperdicio de alimentos en la región estratégica.

### Fortalecimiento de bancos de alimentos en la región estratégica

Los bancos de alimentos continuaron siendo aliados de Grupo Nutresa para disminuir la pérdida y el desperdicio de alimentos en la región estratégica. Gracias a esta gestión, que vinculó a otros aliados en el proceso, se beneficiaron 589.000 personas en Colombia con la entrega de 1.052 toneladas de productos.

Asimismo, el acompañamiento de Grupo Nutresa y otras empresas del sector para el desarrollo de capacidades, permitió que los bancos de alimentos en Colombia, Chile, Costa Rica, México y Ecuador evidenciaran avances en su operación, gracias a las nuevas prácticas relacionadas con la calidad, la infraestructura y la logística, entre otras.

En 2019, el modelo de acompañamiento migró a uno de profesionalización para fortalecer los procesos internos de los bancos de alimentos bajo los parámetros de cumplimiento de la Red Global de Bancos de Alimentos.

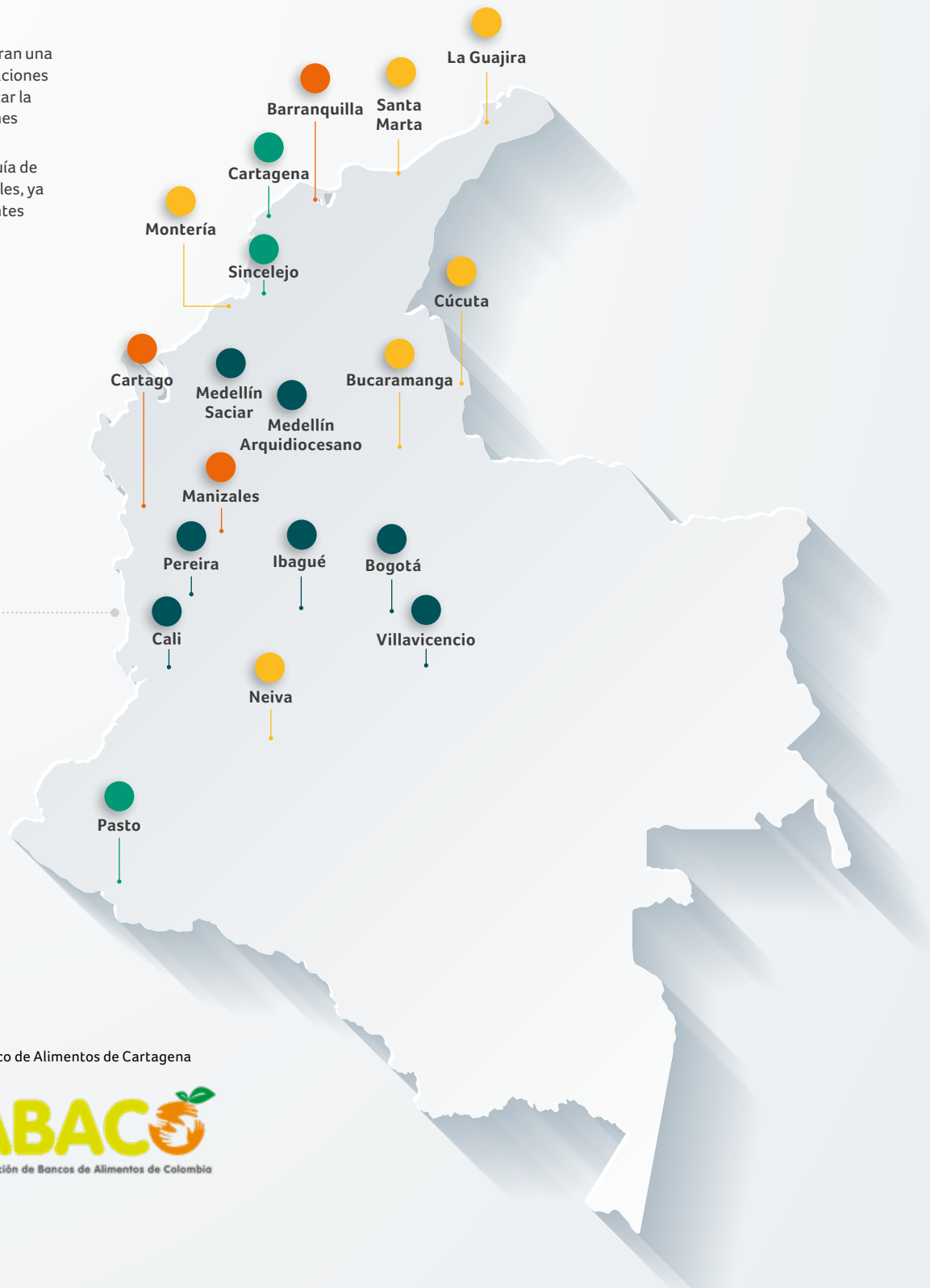
Los Bancos de Alimentos se encuentra en el nivel de profesionalización cuando:



**Consideraciones**

- Los resultados finales se enviarán una vez finalizadas todas las aplicaciones en el país con el fin de garantizar la uniformidad en las calificaciones
- Los resultados del modelo de profesionalización 2018 y la guía de certificación no son comparables, ya que las mediciones son diferentes

**Modelo de profesionalización**



\*No se cuenta con certificación de Banco de Alimentos de Cartagena



## 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.



Compromiso  
con los ODS



Colaborador del Negocio Cafés,  
Colombia.

## Estrategia

[GRI 103-2]

Consolidar la implementación, la certificación y el mantenimiento de los sistemas de gestión.

Afianzar el modelo para la protección de los alimentos.

Fortalecer la relación comercial y la aplicación de requisitos aplicables con proveedores.

Generar capacidades para las exportaciones a EE. UU. mediante la implementación del Food Safety Modernization Act (FSMA).

Reforzar la cultura de inocuidad.

## Progreso

[GRI 103-3]

- **Mantenimiento de las certificaciones**
  - Calidad ISO 9001:2015: conservación y renovación en 30 centros de operación.
  - BPM (Buenas Prácticas de Manufactura): 10 centros de operación.
  - HACCP (Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control): 25 centros de operación.
  - SMETA (Auditoría de Desempeño Ético en la Cadena de Suministro): 5 centros de operación.
- **Normas reconocidas por GFSI (Iniciativa Global de Seguridad de los Alimentos):** 15 centros de operación.
- **Certificaciones de producto:**
  - *Kosher*: 11 centros de operación.
  - *Halal*: 7 centros de operación.
  - *Fairtrade* (comercio justo): 3 centros de operación.
  - *Orgánico*: 3 centros de operación.
  - *Huella de carbono*: 3 centros de operación.
  - *Carbono neutro*: 5 centros de operación.
- **Certificaciones del sector agrícola:**
  - Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), compensación forestal y *rainforest*: 5 centros de operación.
  - UTZ (Programa y Etiqueta para la Agricultura Sostenible): 1 centro de operación.
- **Nuevas certificaciones:**
  - Negocio Cárnicos certificación en HACCP de Planta Aguachica.
  - Certificación y transición a ISO 45001:2018: 8 centros de los Negocios Cárnicos, Helados y Galletas.
  - Obtención de resolución OEA (Operador Económico Autorizado) para importadores en Gestión Cargo.

- **Incorporación** de nuevas prácticas que previenen el fraude o la adulteración de materias primas, del material de empaque, y de productos procesados y terminados.

- **Formación** continua a 84 proveedores en temas asociados a sistemas de gestión, calidad e inocuidad.
- **Open Space** (espacio abierto) para trabajar, con 32 proveedores, temas como gestión sostenible y gestión de riesgos.

- **Ampliación** de cobertura al Negocio Pastas con el cumplimiento de 100% de los requerimientos de la ley y avance en la implementación de un piloto en el Negocio Cárnicos.

- **Revisión** del esquema de medición y de las prácticas asociadas a la cultura de inocuidad en los Negocios Cafés y Chocolates.

**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.

## **RIESGOS Y OPORTUNIDADES** [GRI 103-1]

Para Grupo Nutresa uno de los principales riesgos en materia de alimentos se relaciona con el incumplimiento de la normatividad asociada a su calidad e inocuidad. Para evitar su materialización, la Organización tiene mecanismos de vigilancia legal, alineados con los retos que se derivan en salud y nutrición frente a la rotulación del portafolio.

La Organización trabaja en la minimización de los riesgos asociados al incumplimiento de las especificaciones de producto, la afectación a la salud de los consumidores y la contaminación intencional mediante sistemas de gestión que cumplen normas y estándares internacionales, así como a través de procesos de verificación permanentes a través de auditorías internas y externas.

Derivado de los riesgos anteriores están los reputacionales. Para moderar su materialización, Grupo Nutresa trabaja en incrementar la satisfacción y la lealtad de sus clientes y demás grupos relacionados. Para ello, se estructuró una propuesta de valor en la que se identificaron sus necesidades y expectativas, y se ampliaron los mecanismos de comunicación constantes y oportunos.

Finalmente, como una oportunidad para reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos, se implementó una política de devoluciones para generar la toma de conciencia en los clientes y negocios de la Compañía,

y motivarlos para la implementación de buenas prácticas que logren el máximo aprovechamiento de alimentos para el consumo humano y adelantar iniciativas como la entrega de productos a bancos de alimentos.

## **PERSPECTIVAS**

La Organización cuenta con un sistema de auditoría interna basado en estándares internacionales, como las normas Global Food Safety Initiative (GFSI), que permite desarrollar buenas prácticas en las operaciones desde la granja –procesos de abastecimiento de materia prima–, hasta la entrega del producto terminado a clientes y consumidores, garantizando las mejores condiciones de calidad e inocuidad para los productos.

En línea con lo anterior, y con el propósito de gestionar riesgos reputacionales asociados a la operación y los cambios en las formas de relacionamiento con los grupos de interés, se fortalecerán en el corto plazo las capacidades en la anticipación y la gestión de crisis en los negocios por medio de formaciones y simulacros.

Finalmente, se espera consolidar el modelo de gestión de maquilas para asegurar que se aplican los más altos estándares de calidad e inocuidad establecidos por Grupo Nutresa.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



### ○ **Certificación en British Retail Consortium**

En Colombia, la planta de Rionegro del Negocio Chocolates logró el grado AA en la certificación BRC (British Retail Consortium) por cinco años, y por dos años la planta del Negocio Cafés en Medellín. Esta certificación reconoce las prácticas aplicadas en seguridad en la fabricación de alimentos para garantizar la calidad y la inocuidad de los productos.

### ○ **Certificación de HACCP en el Negocio Helados**

En Colombia, el Negocio Helados obtuvo esta certificación para cuatro líneas de producción en las plantas de Armenia, Manizales y Bogotá. Así, se continúa extendiendo la cultura sobre la gestión de los riesgos de inocuidad y la satisfacción y la seguridad de los consumidores.

### ○ **Construcción e implementación de la herramienta homologada Estándar seguridad de los alimentos de Grupo Nutresa, ESAN**

Basada en normas nacionales e internacionales GFSI (Global Food Safety Initiative), mide el grado de cumplimiento de los requisitos de inocuidad aplicables a todas las plantas productoras, centros de almacenamiento y distribución de productos.

○ Colaborador del Negocio Galletas, Medellín, Colombia.



Colaboradores del  
Negocio Cárnicos, Medellín,  
Colombia.

## PROGRESO [GRI 103-3]

### Sistemas de gestión

La Organización, en concordancia con su asunto material: Alimentos Confiables, sostiene, mejora y actualiza de manera permanente los Sistemas Integrados de Gestión de los negocios, enfocados en la satisfacción de clientes o consumidores, las necesidades de los grupos relacionados, la gestión de riesgos, el crecimiento rentable, la productividad, la sostenibilidad y el cumplimiento legal.

Es por esto que se tienen vigentes 247 certificaciones asociadas a los sistemas de calidad, inocuidad, riesgos, buenas prácticas agrícolas, seguridad comercial, seguridad y salud en el trabajo, desempeño ambiental y sellos de producto. En 2019, 88,2% de la producción se elaboró en plantas que tienen certificaciones y estándares en gestión de los alimentos. Asimismo, desde los niveles estratégicos y tácticos, se realizaron las valoraciones de riesgos asociadas a los sistemas de calidad e inocuidad para priorizar las medidas de tratamiento requeridas según los análisis en las diferentes compañías de Grupo Nutresa.

## Modelo de protección de los alimentos

Con relación al modelo de protección de los alimentos, bajo la Ley FSMA (Food Safety Modernization Act, Ley de Modernización de la Inocuidad de los Alimentos), se cerraron las brechas con un cumplimiento de 100% en los Negocios Cafés, Galletas, Chocolates y Pastas que exportan a EE. UU. Adicionalmente, Cordialsa USA implementó el modelo de protección de los alimentos que asegura la aplicación de las medidas de inocuidad del portafolio de productos a importar.

## Optimización de procesos

Se desarrolló el proyecto de captura de ahorros en servicios e insumos de laboratorios utilizados por los negocios. Lo anterior, con el fin de obtener ahorros, sinergias, estandarización de técnicas y métodos, homologación de prácticas y aprovechamiento de las capacidades internas. Gracias a esto se obtuvieron ahorros por más de 25% en los costos asociados a los servicios y 7% a los insumos.

## Seguimiento y desarrollo de proveedores

Con el objetivo de fortalecer y desarrollar nuevas capacidades en los proveedores que son aliados estratégicos de la cadena de suministro, se realizaron los siguientes talleres y espacios de conocimiento:

- Dos jornadas sobre herramientas de sostenibilidad, con la participación de 42 proveedores, en el marco del Programa de Auditorías en Sostenibilidad. Su objetivo fue impulsar capacidades en los proveedores según las oportunidades identificadas en las auditorías.
- Curso “Aptitud sanitaria de materiales en contacto directo con el alimento”, con una duración de ocho horas, y dirigido a 25 proveedores de la categoría de materiales indirectos. Fue realizado por el Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimento (INTAL).

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

	2016	2017	2018	2019
Número de multas	-	-	-	-
Número de amonestaciones	1	7	1	1
Número de incumplimientos de códigos voluntarios sobre productos y servicios	4	-	-	-
Total	5	7	1	1

## Vigilancia tecnológica

Se mantienen los procesos de vigilancia tecnológica y la implementación de temas asociados a tecnologías de calidad e inocuidad para la medición en línea, equipos de laboratorio y nuevas técnicas de análisis que soportan los sistemas de calidad e inocuidad.

## Desarrollo de capacidades en calidad e inocuidad

Se promovieron competencias en 17.201 colaboradores que impactan, participan y apoyan los sistemas de calidad e inocuidad en los siguientes temas:

- **Calidad:** control de procesos, procedimiento o estándares de calidad, indicadores, gestión de riesgos, buenas prácticas en laboratorio, toma de muestras, aseguramiento metrológico, normas ISO para auditores internos, conceptos y habilidades para panelistas en diferentes matrices alimentarias, requisitos legales para materiales en contacto con alimentos, programas de trazabilidad, gestión de crisis, gestión de experiencias y servicios para el cliente interno y externo.
- **Inocuidad:** buenas prácticas de manufactura y de mantenimiento, programas prerrequisitos, HACCP o puntos críticos de control, alérgenos, estándares globales GFSI como FSSC 22000 (Food Safety System Certification, Certificación del Sistema de Seguridad de los Alimentos) y BRC (British Retail Consortium), amenazas y vulnerabilidades, y manejo de productos con cadena de frío.

Participación de laboratorios de los Negocios en pruebas internacionales para evaluar su desempeño y asegurar las capacidades y la confiabilidad del personal, además de la calidad de los análisis realizados frente a otros laboratorios similares.



# GESTIONAR RESPONSABLEMENTE LA CADENA DE VALOR





## DESARROLLO DE **NUESTRA GENTE**

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



Compromiso con los ODS



Colaborador del Negocio Galletas,  
Medellín, Colombia.

**Estrategia**  
[GRI 103-2]

Fortalecer iniciativas de atracción del talento.

**Progreso**  
[GRI 103-3]

- **Rediseño** del proceso de atracción y selección con nuevas tecnologías y herramientas más objetivas, ágiles y efectivas.
- **Aprovechamiento** de fuentes de reclutamiento y formación del talento en nuevos roles requeridos por la Organización: digital, analítica, agilidad, ciencia de datos, entre otros.
- **Postulación** de 582 convocatorias para cubrir vacantes, 358 pasantías, conformación de 3 *marketplaces* de talento, y creación de 14 células de trabajo como estrategias para acelerar la implementación de proyectos.

Desarrollar capacidades clave.

- **1.508** colaboradores formados en liderazgo adaptativo, innovación, sostenibilidad y transformación digital, capacidades priorizadas por la Organización para el cumplimiento de la estrategia.
- **877** colaboradores participaron en iniciativas clave para el desarrollo de capacidades: *mindset* adaptativo, nuevas formas de trabajo, reconfiguración de equipos de proyectos y modelos de adopción de nuevas tecnologías.

Desarrollar talento clave.

- **Consolidación** de la matriz de potencial de colaboradores como fuente de disponibilidad de profesionales en el mundo.
- **Implementación** de planes de desarrollo y cierre de brechas de los talentos.

Gestionar el clima laboral y el compromiso organizacional.

- **Consolidación** del nuevo modelo de medición y gestión del clima organizacional para la promoción de ambientes de trabajo saludables para todos los colaboradores.

Fortalecer el voluntariado como escenario de desarrollo del capital humano.

- **11.475** colaboradores fueron voluntarios activos en tiempo y dinero. Realizaron 17.866 acciones que aportan a su propio desarrollo y al de las comunidades con las que se relacionaron.



Colaboradores de Comercial Nutresa, Ibagué, Colombia.

## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Para Grupo Nutresa, uno de sus principales riesgos continúa siendo la capacidad para atraer y desarrollar talento con nuevas capacidades, entre ellas, la adaptación a un entorno de trabajo cada vez más exigente y retador de cara a los resultados. Por eso, potenciar el liderazgo adaptativo será una oportunidad que habilitará a la Organización para lograr transformarse y ganar agilidad y flexibilidad.

Otro desafío importante que enfrenta la Compañía es la reconfiguración del talento para un mayor entendimiento, apropiación y evolución en capacidades analíticas, digitales, adaptativas y de innovación. Asimismo, promover en la Organización nuevas formas de trabajo que contribuyan a acelerar los tiempos de respuesta, tener más cercanía con los clientes e impulsar la colaboración y la experimentación, además de crear ambientes de trabajo que den sentido y propósito a la contribución de las personas.

Finalmente, el voluntariado corporativo se configura como una oportunidad para el desarrollo de nuevas habilidades y para mitigar el riesgo estratégico de no comprender el desarrollo sostenible como una capacidad genuina de toda la Organización.

## PERSPECTIVAS

Las estrategias de talento humano a 2020 continuarán enfocándose en el desarrollo de capacidades, siendo la adaptabilidad una de las que habilitará la adopción y la apropiación de nuevas prácticas. Se incorporará talento que pueda ejercer los roles del futuro y se evolucionará hacia otras formas de trabajo que permitan instalar equipos y prácticas ágiles en la adopción de nuevas tecnologías para contribuir a la productividad y la competitividad de Grupo Nutresa.

Otro foco de trabajo estará orientado al fortalecimiento del liderazgo adaptativo, siendo los líderes actores clave en el proceso de transformación; además se continuará con la consolidación de nuevas tecnologías y modelos de aprendizaje que aceleren el desarrollo de nuevas capacidades.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



- **Una de las empresas más reputadas en atracción y retención del talento**

Grupo Nutresa fue reconocida como la segunda empresa con la mejor capacidad para atraer y retener talento en Colombia y una vez más se ubicó en el primer lugar dentro del sector de alimentos, según el *ranking* Merco Talento 2019, medición que incluye tres categorías de análisis: calidad laboral, marca empleador y reputación interna.

- **Compañía Nacional de Chocolates y Noel, las mejores empresas para trabajar en Colombia**

Ambas empresas fueron reconocidas con el primer y segundo puesto, respectivamente, en los premios Best WorkPlaces 2019 como las mejores empresas para trabajar en Colombia. La distinción fue entregada por Computrabajo, la bolsa de empleo digital líder en Latinoamérica, tras evaluar a más de 65.865 empresas a partir de más de 4,6 millones de opiniones registradas por los usuarios del portal.

- **Reconocimiento en los Pride Awards**

Compañía de Galletas Pozuelo fue reconocida como la empresa más inclusiva de Costa Rica por los Pride Awards, que reconocen a la comunidad LGBTI del país.

Colaboradores de  
Servicios Nutresa,  
Medellín, Colombia.

## PROGRESO

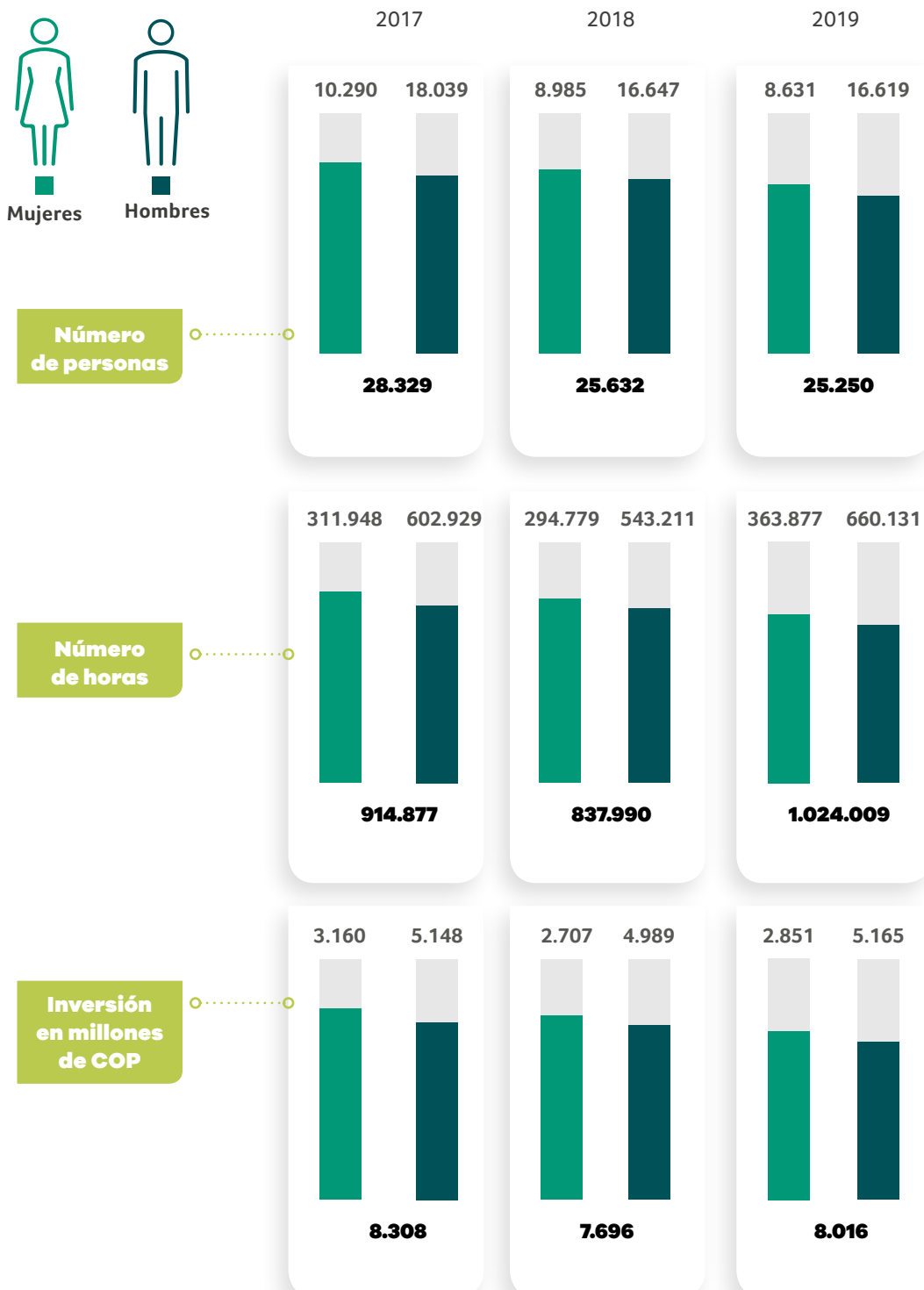
[GRI 103-3]

### Desarrollo de capacidades clave

[GRI 404-1] (ODS 8.5)

La Compañía realizó 35 programas de formación con la participación de 11.237 colaboradores, enfocados en desarrollar los talentos y las capacidades transversales. Los de mayor impacto fueron los de liderazgo: adaptativo, para la innovación y femenino, equidad de género, economía circular, analítica, RPA (*Robotic Process, Automation*) y herramientas ágiles.

#### Formación de colaboradores [GRI 404-1] (ODS 8.5)

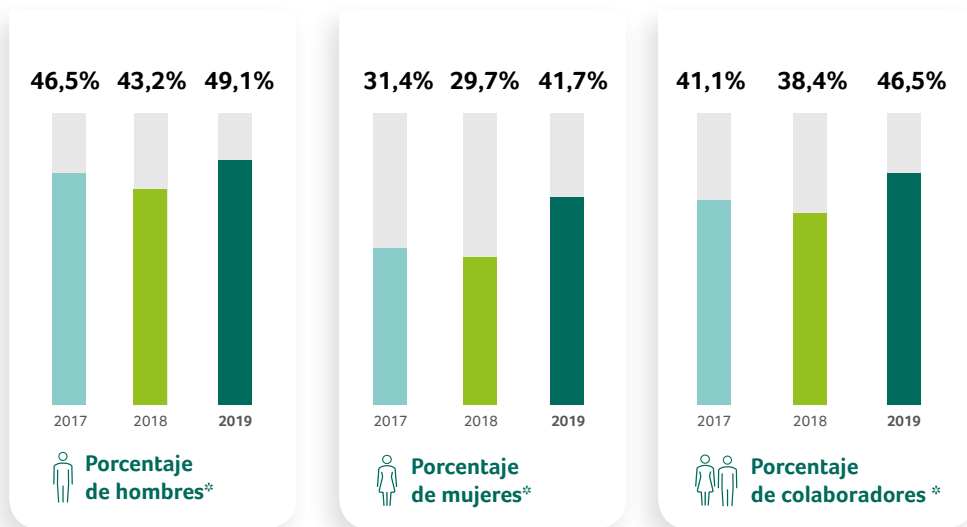




Colaboradores del Negocio Chocolates, Rionegro, Colombia.

Evaluación del desempeño [GRI 404-3]

\*Colaboradores que reciben regularmente evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional

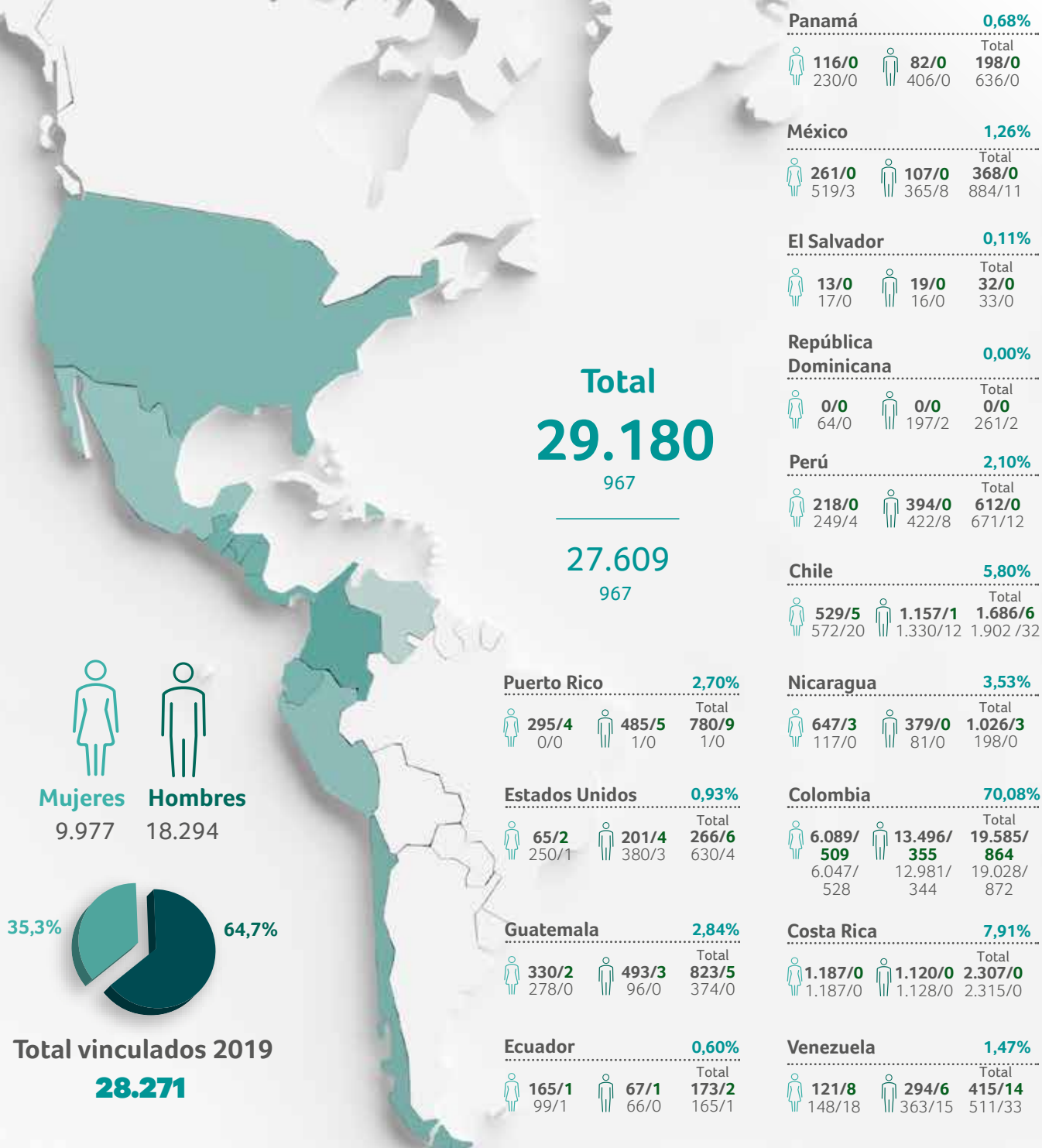


## Generación de empleo, clima y compromiso

Grupo Nutresa continúa siendo uno de los mayores generadores de empleo en Colombia y en las regiones internacionales con mayor presencia, además mantiene el segundo lugar como el mejor empleador en Colombia y el primero en el sector de alimentos.

### Colaboradores en la región estratégica [GRI 102-8] [ODS 8.3]

Empleados 2019 / aprendices y/o estudiantes en práctica 2019  
Empleados 2018 / aprendices y/o estudiantes en práctica 2018



Adicionalmente, los resultados de clima y compromiso continúan en niveles de excelencia. Se alcanzó un resultado de 83, siendo las variables más destacadas: agilidad e innovación, confianza y enfoque estratégico.



Programas para la empleabilidad y la jubilación [GRI 404-2] [ODS 8.5]



**Galletas**

**Nuevas tecnologías**

Formar en Automatización de Procesos - RPA, muy valiosos de cara a las exigencias de la cuarta revolución industrial.



**Cárnicos**

**RPA**

Permitir la adopción de nuevas competencias en los colaboradores, promoviendo la agilidad en generación de datos a gran escala.



**Chocolates**

**Expedición adaptabilidad**

Generar destrezas para fortalecer la capacidad adaptativa que requiere el negocio de manera que permita afrontar ágil y efectivamente los desafíos del entorno.



**Cafés**

**Programa Mindfulness**

Entrenar la mente para vivir el momento presente con aceptación, el programa mejora las competencias y habilidades de las personas, para potenciar las facultades internas y regular las emociones, incrementando la productividad y la capacidad para construir relaciones efectivas y afectivas.



**Alimentos al Consumidor: Helados BON**

**Escucha Activa**

Mejorar la habilidad de escucha en los colaboradores desde la empatía, para entender al otro.



**Helados**

**Escuela Comercial**

Favorecer la empleabilidad de vendedores, formando los en temas como indicadores, método de ventas y análisis numérico.



Comercial  
**nutresa**

**Formación para colaboradores próximos a jubilarse**

Acompañar a los colaboradores que están a 11 años de gestionar su jubilación, en la transición trabajo-jubilación, contribuyendo a su nueva adaptación familiar, social y económica.



Servicios  
**nutresa**

**Adopción de nuevas tecnologías**

Desarrollar capacidades en los colaboradores de la compañía en robótica, chatbots y analítica permitiendo una exploración y adopción de estas tecnologías, con el objetivo de transformar la manera de interactuar y crear valor con el ecosistema digital.



**Pastas**

**Certificación de competencias**

Promover y reconocer el aprendizaje y la experticia adquirida de los colaboradores, permitiendo identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

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

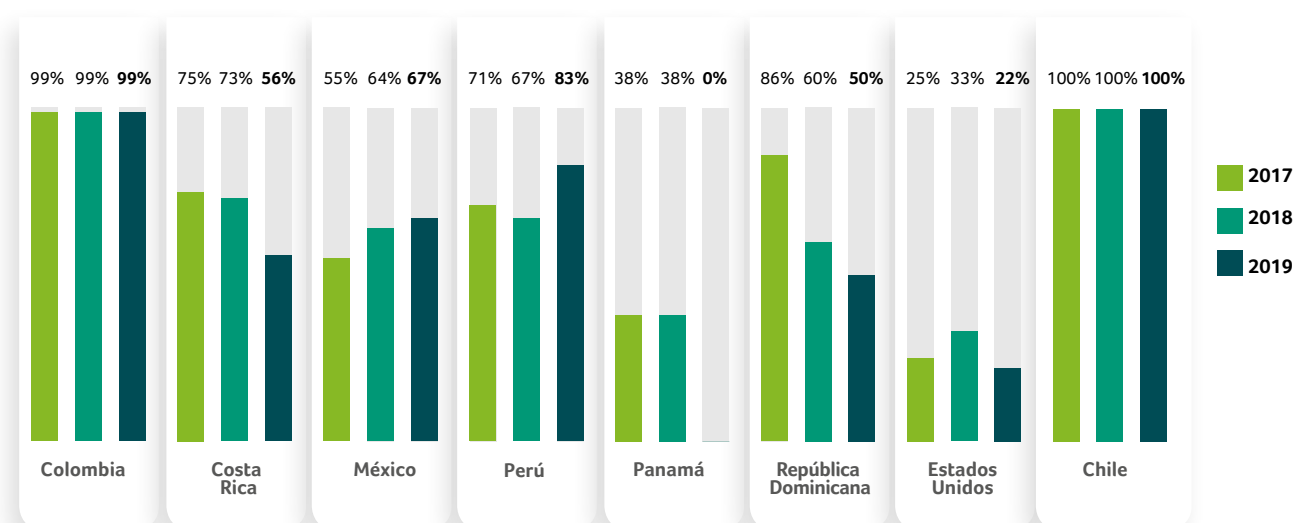
Grupo Nutresa mantiene indicadores de rotación de personal saludables, permitiendo conservar el mejor talento e incorporar colaboradores con nuevas capacidades.

	Operaciones de producción			Distribución y comercialización			Alimentos al consumidor		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Empleados nuevos	4.293	3.871	5.509	1.024	532	365	4.013	3.410	3.360
índice de rotación	20,7%	19,3%	18,80%	11,1%	12,6%	10,6%	57,8%	53,30%	49,5%

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

	Colombia	Costa Rica	Ecuador	México	Panamá	Perú	República Dominicana	Estados Unidos	Chile
 HOMBRES	1,90	1,60	1,20	2,50	2,50	2,00	1,70	1,20	1,60
 MUJERES	1,30	1,20	1,20	1,90	1,90	1,90	1,50	1,30	1,40

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





### El voluntariado como escenario de desarrollo

Para Grupo Nutresa el voluntariado corporativo es un escenario de movilización del capital humano que retiene, atrae y desarrolla los talentos del ser Nutresa en los colaboradores al implementar acciones de alto valor social.

A través de 17.866 acciones voluntarias, 8.438 en dinero y 9.428 en tiempo, 11.475 colaboradores promovieron el desarrollo de capacidades en comunidades y beneficiaron a 98.803 personas en más de 37.220 horas.

La Compañía consolida el programa Aula como un escenario de formación para los voluntarios de Grupo Nutresa. En este se abordan temas como la gestión social, comunitaria y de alianzas, y comunicación para el desarrollo, entre otros. En 2019 participaron 18 voluntarios de diferentes Negocios y beneficiaron a 6.928 personas.

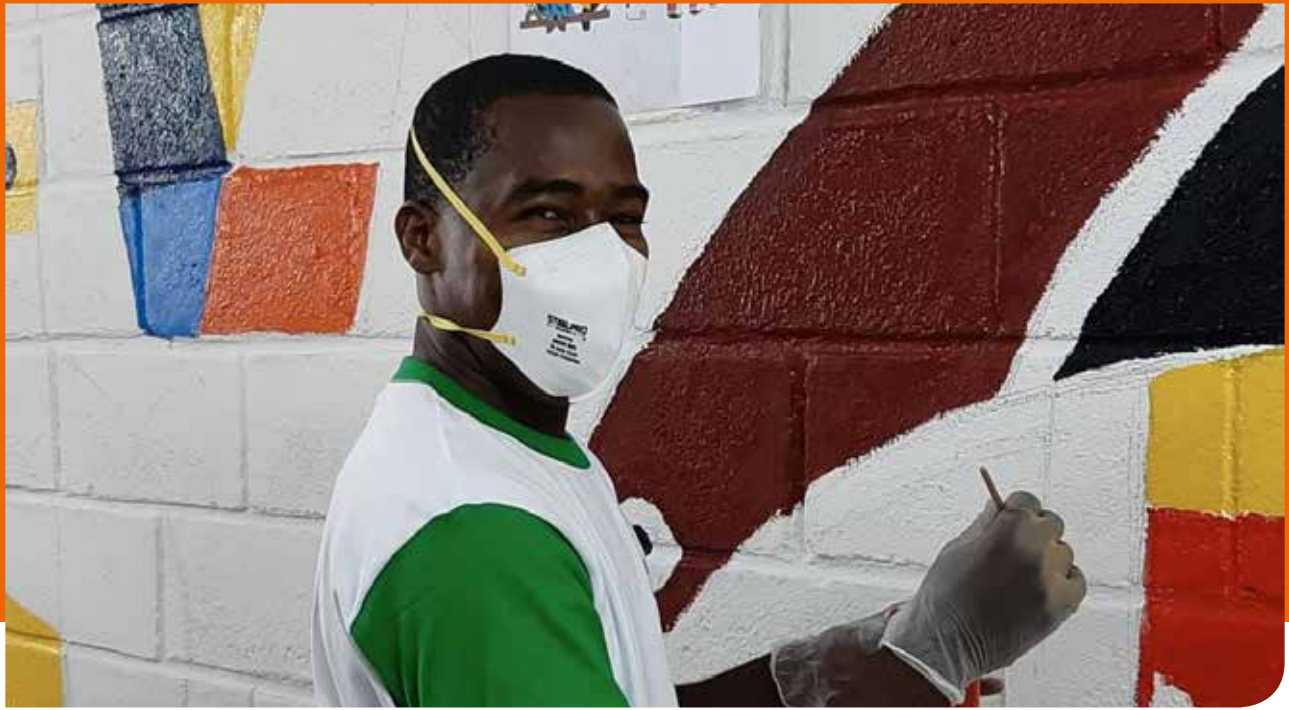
Para consolidar el voluntariado como un escenario de desarrollo de talentos del ser Nutresa, la Compañía realizó una encuesta de percepción a los colaboradores que participaron de estas acciones. En esta se encontró un positivo resultado de 90,7% de favorabilidad, ratificando que es una plataforma ideal de crecimiento personal y profesional.

Finalmente, por séptimo año consecutivo, más de 27 compañías en 8 países celebraron el Día Internacional del Voluntariado Nutresa –El Poder de Mil–, con la participación de 1.194 voluntarios. Este año las acciones estuvieron orientadas a generar conciencia ambiental, y promover la economía circular, a través de la realización de herramientas pedagógicas elaboradas con empaques flexibles para sensibilizar a las comunidades educativas de esta problemática.



Celebración del Día  
Internacional del  
Voluntariado en Colombia





## Día Internacional del Voluntariado en la Región Estratégica



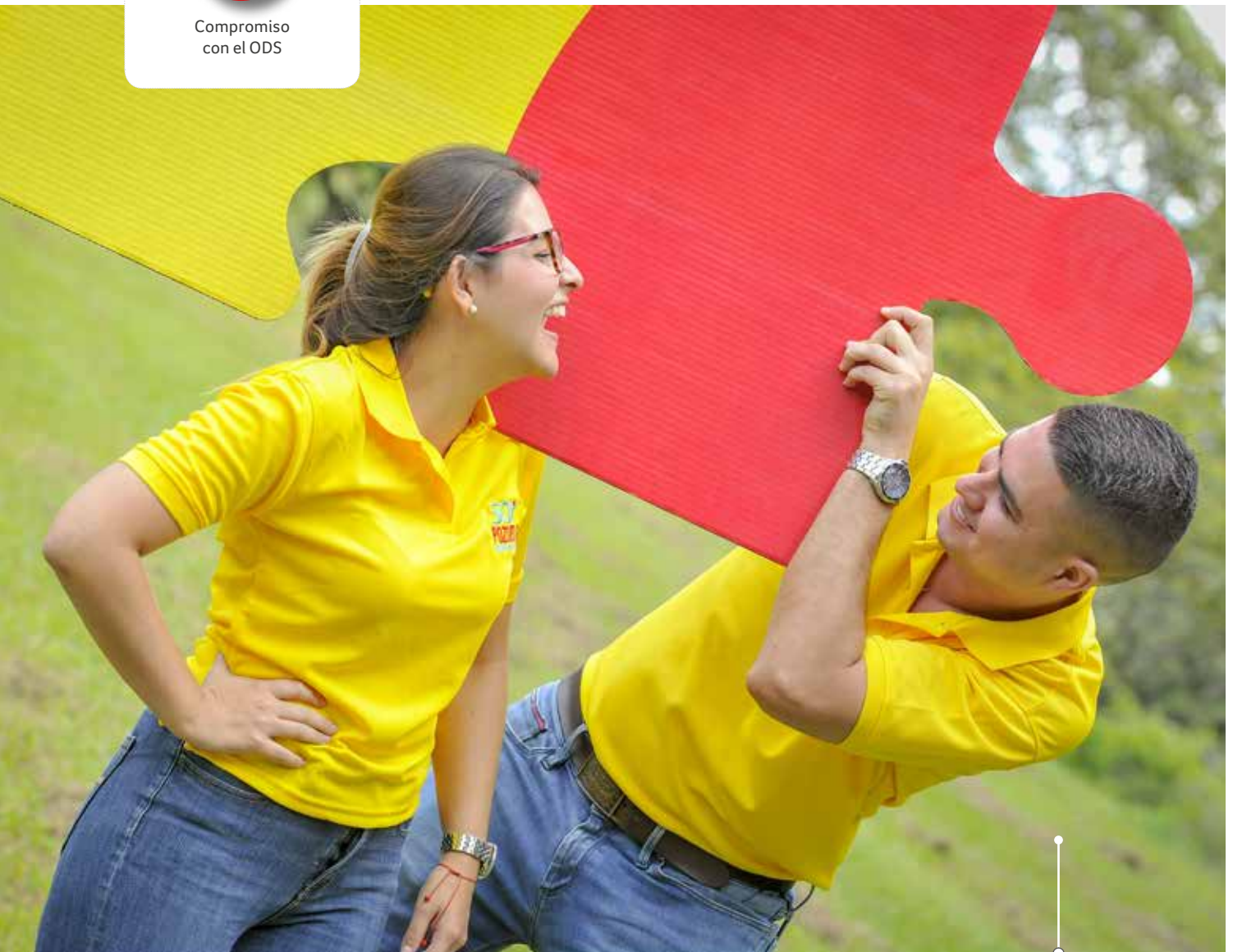


## CALIDAD DE **VIDA**

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.



Compromiso  
con el ODS



Colaboradores del Negocio  
Galletas, Costa Rica.



**Estrategia**  
[GRI 103-2]

Gestionar la seguridad y la salud en el trabajo, basados en estándares de clase mundial.

**Progreso**  
[GRI 103-3]

- **Disminución** del ausentismo gracias a las iniciativas de prevención e intervención de la accidentalidad y la enfermedad laboral.
- **Aumento** de la tasa de accidentalidad de 1,53 en 2018 a 1,66 en 2019.
- **Cero** enfermedades laborales en empleados con menos de cuatro años de vinculación.
- **Mitigación** de los riesgos osteomusculares de los colaboradores mediante procesos de automatización y la implementación de exoesqueletos.

Fortalecer el desarrollo de capacidades y gestión de la seguridad y la salud en el trabajo en proveedores y contratistas.

- **Desarrollo** de capacidades en contratistas, con foco en continuidad del Negocio, sostenibilidad y Código de Buen Gobierno.
- **Realización** del segundo Encuentro de Interventores de Contrato en Colombia con 887 asistentes; y del primer encuentro en Chile con foco en salud y seguridad en el trabajo.
- **Implementación** de auditorías en sostenibilidad en 41 empresas. Se obtuvo una calificación de 89,18% y una disminución del índice de accidentalidad, pasando de 3,23 en 2018 a 2,67 en 2019.

Medir y gestionar el riesgo psicosocial.

- **Incorporación** de mecanismos para identificar el riesgo psicosocial y la estructuración de planes de cierre de brechas en todos los negocios de Grupo Nutresa, con foco en la reducción del estrés.
- **651** colaboradores participaron en programas de *mindfulness*.

Fortalecer el proceso de reporte de incapacidades y gestión de la enfermedad común.

- **Creación** de mesa de ayuda para registrar de manera oportuna las incapacidades y tener mayor control de la identificación temprana de potenciales enfermedades. La Organización no presentó crecimiento de enfermedad laboral durante el año.

## Para Grupo Nutresa, contar con colaboradores sanos y en armonía

representa una oportunidad constante para el logro de resultados positivos y sostenibles.

### RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Por su naturaleza, las operaciones de los negocios de Grupo Nutresa plantean grandes desafíos en la prevención de riesgos; entre estos se destacan el psicosocial, el osteomuscular y el público. De no ser gestionados, incrementarían la accidentalidad y la enfermedad laboral, impactando de manera significativa la calidad de vida de las personas y la productividad de la Organización. Dadas estas condiciones, la Compañía ha evolucionado en la automatización de procesos y la incorporación de nuevas tecnologías, como los exoesqueletos en los oficios más críticos, para reemplazar tareas repetitivas y procesos de alto riesgo.

Para Grupo Nutresa, contar con colaboradores sanos y en armonía representa una oportunidad constante para el logro de resultados positivos y sostenibles; por eso, mantiene su compromiso con la salud y el bienestar de sus colaboradores a través de estrategias que promuevan la calidad de vida en el trabajo y en las dimensiones que contribuyan a lograr una vida en equilibrio.

### PERSPECTIVAS

Los negocios de Grupo Nutresa enfrentan grandes desafíos con respecto a la reducción de la afectación a la salud en un entorno altamente productivo. Esto implica no solo la automatización de procesos, sino también la evolución de los sistemas de prevención y gestión de la accidentalidad y la enfermedad física y mental, a partir de iniciativas que conecten a las personas con la importancia del autocuidado. Para dar respuesta a este desafío, la Organización implementará a mediano plazo las siguientes iniciativas:

- **Balance de vida:** programas que promuevan estilos de vida sanos y saludables.
- **Gestión de la accidentalidad y la enfermedad:** acciones basadas en estándares de clase mundial para disminuir las tasas de accidentalidad del personal vinculado y contratistas. La meta fijada por la Organización pasaría de 1,47 en 2019 a 1,4 en 2020.
- **Gestión del riesgo psicosocial:** programas con foco en liderazgo, cargas de trabajo, relaciones y responsabilidades en los cargos, de acuerdo con las mediciones realizadas.

Finalmente, se trabajará en el propósito de que en 2020 no se presenten enfermedades laborales en personal vinculado con menos de cuatro años de exposición, en la rotación de cargos en oficios de alto riesgo y en la reubicación de personas con restricciones, en cargos adaptados a sus condiciones donde puedan desarrollar nuevas habilidades y ser más productivas.



Colaborador del Centro de Operaciones de Novavento junto a su esposa, su hija e hijo. El Carmen de Viboral, Colombia.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



- **Negocio Tresmontes Lucchetti premiado por Liderazgo en Seguridad**

La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) reconoció al Negocio Tresmontes Lucchetti por su destacada gestión y liderazgo en el área de seguridad y salud ocupacional, por evitar accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales en sus colaboradores. Sobresalen las prácticas de alto involucramiento de su plana gerencial en la prevención de riesgos, el desarrollo de competencias en su equipo de seguridad y salud ocupacional, la reducción de 2,4% en la tasa de accidentabilidad total y el compromiso en la implementación de la norma ISO 45001.

- **Negocio Galletas en Colombia reconocido por la Secretaría de Movilidad de Bogotá**

El Distrito y la Secretaría de Movilidad de Bogotá destacaron con la medalla plata al Negocio Galletas en la categoría Mejores Prácticas Empresariales en Seguridad Vial. Ambos entes resaltaron la gestión y el aporte del Negocio en la generación de una cultura ciudadana basada en la gestión institucional, el comportamiento humano, los vehículos eficientes, la infraestructura, los seguros y la atención a víctimas.

Centro de  
acondicionamiento físico  
del Negocio Galletas,  
Medellín, Colombia.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



### **Negocio Chocolates en Colombia alcanza la certificación EFR en la categoría Excelencia**

Gracias a la implementación de buenas prácticas que promueven el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral en los colaboradores, sus familias y grupos relacionados, la Compañía es la primera empresa industrial en el mundo en lograr el reconocimiento de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), entregado por la Fundación Másfamilia de España.

### **Fundación másfamilia reconoce al Negocio Pastas en Colombia**

Este Negocio fue reconocido por la gestión y el compromiso con el modelo Empresa Familiarmente Responsable, que resalta la conciliación de la vida familiar y laboral, y asimismo fomenta el apoyo en la igualdad de oportunidades.

Realización de pausas activas en el Negocio Cárnicos, Colombia.



## PROGRESO

[GRI 103-3]

### Bienestar

La Organización, continuó con la implementación de actividades de calidad de vida para prevenir enfermedades, atender en salud y fomentar estilos de vida saludables. Se invirtieron COP 952 millones y participaron 17.424 colaboradores en actividades como:

- **Recreación y deportes:** cursos de natación, baile, juego de bolos y salidas de campo y de pesca.
- **Programa de prejubilados:** diseñado como una preparación para la vida familiar, personal, sexual, mental y financiera cuando llegue el momento de la jubilación del colaborador.
- **Apoyo psicológico para los colaboradores y sus familias:** programa para promover la tranquilidad y la paz interior, acorde con las dificultades de nuestros colaboradores y su grupo familiar.
- **Auxilios y préstamos:** para fortalecer la dimensión financiera de los colaboradores y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.
- **Programa de Vida Saludable:** con enfoque en alimentación saludable, actividad física, espacios libres de humo, descanso y sueño.
- **Jornadas de Salud y Bienestar:** realización de chequeos ejecutivos, exámenes médicos periódicos, tamizaje cardiovascular, citologías y exámenes de laboratorio.
- **Formaciones de calidad de vida:** talleres de liderazgo transformacional, gestión de emociones, importancia de sueño y fatiga, comunicación efectiva, alimentación saludable, proyecto de vida y *mindfulness*.

Chequeo de salud de colaboradores del Negocio Cafés, Colombia.

### Gestión de un entorno de trabajo seguro

[GRI 403-1]

Grupo Nutresa garantiza un ambiente de trabajo seguro a través de la prevención de accidentes y enfermedades laborales, el control de peligros y riesgos propios de sus actividades, la promoción de estilos de vida saludables, acciones de prevención, mejora continua y cumplimiento de la normatividad vigente de riesgos laborales.

La Organización trabaja continuamente para incrementar el nivel de compromiso y gestión de seguridad de sus colaboradores, por lo que define roles y responsabilidades frente a la salud y la seguridad ocupacional. La Compañía también diseña y gestiona planes de intervención de accidentalidad según las necesidades específicas de cada área, estandariza tareas críticas que permiten conocer previamente



los riesgos y las medidas de control para realizar el trabajo de forma segura, y entrena en la escuela de destrezas al personal nuevo para desarrollar su oficio de forma segura.

Durante 2019 se logró la implementación de la norma ISO 45001 en los Negocios Cárnicos, Helados y Pastas en Colombia, Chocolates en Perú, Galletas en Colombia y Costa Rica, y en Tresmontes Lucchetti en Chile. Finalmente, en Colombia, las sedes productivas Colcafé, Setas, Compañía Nacional de Chocolates y Molinos Santa Marta; y los negocios transversales Servicios Nutresa, Comercial Nutresa y Novaventa, continúan certificados bajo el estándar OHSAS 18001.

Promoción de ambientes de trabajo seguros y saludables en el Negocio Galletas, Colombia.

#### Participación de los trabajadores, consulta y comunicación sobre salud laboral [GRI 403-4] (ODS 8.8)

Número de integrantes	2017	2018	2019
Comité de seguridad y salud en el trabajo	458	497	596
Gestión Cero Accidentes	22.850	23.657	27.392
Grupos de apoyo a emergencias	1.864	1.940	2.576
Gestión Salud	22.135	23.657	27.235
Índice de rotación	199	184	265

El 60% de las empresas de Grupo Nutresa se reúnen mensualmente con los líderes, 11% bimestral, 26% semanas o quincenal y 3% anual.

## Mitigación del riesgo de enfermedades laborales [GRI 403-2] [GRI 403-3] [GRI 403-7]

Grupo Nutresa implementó el proyecto Riesgo de Carga Atribuible para Enfermedad Laboral por Riesgo Osteomuscular. Gracias a este se evaluaron 869 tareas en 35 centros de trabajo de 15 sedes, lo que permitió proyectar la posible aparición de enfermedades laborales de este origen. La iniciativa permitirá priorizar la inversión y ejecución de programas de riesgo osteomuscular en coherencia con la criticidad de los riesgos presentes en los oficios.

Adicionalmente, la Compañía cuenta con programas de acondicionamiento físico para incrementar y mantener las condiciones físicas de los colaboradores –mejora de la fuerza, la flexibilidad y la postura– como mecanismo de control y prevención del riesgo osteomuscular, con direccionamiento permanente de fisioterapeutas o deportólogos. Esto se complementa con el desarrollo de compe-

tencias técnicas y estándares de ergonomía en líderes y personal de base para mejorar los métodos de trabajo que permitan prevenir estas patologías.

Por otro lado, Grupo Nutresa cuenta con programas de reintegro y reubicación laboral para generar productividad y calidad de vida en colaboradores con patologías que restringen el desempeño de su labor. Estas iniciativas posibilitan la recuperación oportuna de los colaboradores mediante la reubicación en áreas evaluadas desde un equipo interdisciplinario. Finalmente, con la aseguradora de riesgos laborales (ARL) y la empresa prestadora de salud (EPS) se realizó el seguimiento al estado de salud para la atención oportuna por enfermedad laboral o ausentismo, y el programa Retorno al Trabajo, de Comercial Nutresa, fue reconocido internamente como práctica ejemplar por sus resultados sobresalientes, tanto para el colaborador como para la Organización.

## Desempeño en salud y seguridad en el trabajo [GRI 403-9] [GRI 403-10] [ODS 8.8]

	2017		2018		2019	
	Colaboradores	Contratistas	Colaboradores	Contratistas	Colaboradores	Contratistas
Tasa de accidentalidad Número de accidentes por total de colaboradores	2,02	4,27	1,53	3,81	1,66	3,47
Tasa de accidentes severos Número de accidentes con consecuencias severas por cada 200.000 horas de trabajo	ND	ND	0,01	0,00	0,00	0,00
LTIFR Número de accidentes con tiempo perdido por cada 200.000 horas de trabajo	1,85	3,62	1,42	3,23	1,45	2,67
OIFR Número de casos de enfermedad laboral por cada 200.000 horas de trabajo	0,14	0,02	0,11	0,03	0,34	0,01
Fatalidades por accidentes de trabajo	1	0	0	1	0	1
Fatalidades por enfermedad laboral	0	0	0	0	0	0





Práctica de yoga de  
colaboradores de Servicios  
Nutresa, Medellín, Colombia.

### **Promoción estilos de vida saludables para la gente [GRI 403-5] [GRI 403-6]**

La Organización contribuye con la salud nutricional y la calidad de vida de los colaboradores a través de programas de educación nutricional, con conceptos de alimentación y prácticas saludables, la realización de evaluación médica ocupacional periódica, exámenes de laboratorio anual para medición de perfil lipídico (colesterol y triglicéridos, lipoproteínas HDL, LDL y VLDL), glicemia en ayunas, medidas antropométricas (talla, peso, circunferencia abdominal y cálculo del IMC) y toma de presión arterial, que identifican y valoran el nivel de riesgo cardiovascular de los colaboradores. Las intervenciones que se realizan están enfocadas en la cultura de aprender a comer, del movimiento y de espacios libres de humo.


- **Cultura del movimiento:** busca reducir el sedentarismo a través de convenios con diferentes gimnasios, torneos deportivos (ciclismo, tenis de mesa, atletismo y natación) y caminatas ecológicas. Por otro lado, a través de la estrategia del Día Verde se promueven el uso de la bicicleta, las caminatas y la no utilización de vehículos.
- **Cultura de aprender a comer:** la Organización fomenta los hábitos de vida saludable bajo la guía de la Fundación Colombiana del Corazón. Adicionalmente, en algunas compañías, se hace seguimiento al servicio de alimentación para promover menús saludables.

bles. Asimismo, durante cada año se evalúa nutricionalmente a los colaboradores que están en alto riesgo y se les acompaña para alcanzar sus metas.

- **Cultura de espacios libres de humo:** en algunos de los negocios la Organización cuenta con escuelas de antitabaquismo y consulta terapéutica individual para ayudar al colaborador con la cesación del hábito de fumar. En este proceso se involucra a las familias a través de videos motivacionales y se refuerzan mensajes positivos sobre los beneficios de disminuir o eliminar el consumo del cigarrillo.


Se resalta que Servicios Nutresa y los Negocios Galletas, Cafés, Chocolates y Cárnicos se encuentran certificados como organizaciones saludables, de acuerdo con la Fundación Colombiana del Corazón. Por su parte, las plantas de Molinos Santa Marta, Alimentos Cárnicos, Industria de Alimentos Zenú, Colcafé; y los Negocios Comercial Nutresa, Chocolates, Pastas, Galletas, Servicios Nutresa y Opperar cuentan con el estándar EFR, otorgado por la Fundación Másfamilia de España.

Formación de trabajadores en seguridad y salud laboral [GRI 103-5] (ODS 8.8)




**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.



**Cárnicos**

**Trabajos de alto riesgo**  
 Desarrollar competencias para colaboradores que intervienen en trabajos de alto riesgo, en especial para trabajo seguro en alturas.



**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.




**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.



**Tresmontes Lucchetti**

**Brigada de Emergencia**  
 Capacitar a los integrantes en seis módulos atingentes a sus necesidades en caso de enfrentar una emergencia real.



**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.



**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.



**Programa 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.



**COPA SST**  
 Matriz de peligros bajo la dinámica Cazadores de Riesgo con fotos reales de nuestras áreas entre estas administración, producción y operaciones logísticas. Resocialización de los estándares de seguridad con énfasis en higiene postural enfocada en tres tipos de trabajo



**Caja de Experiencias**  
 Buscar promover la conciencia del cuidado propio y de los demás.



Colaboradores de Opperar  
Colombia.



## ABASTECIMIENTO **RESPONSABLE**

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.



Compromiso con los ODS



Proyecto Conexión Cacao,  
Urabá, Colombia.

## Estrategia

[GRI 103-2]

Mejorar y ampliar la cobertura del modelo de abastecimiento estratégico y gestionar la volatilidad de los precios de los *commodities*.

Cerrar brechas en abastecimiento sostenible.

Promover la implementación de negocios inclusivos y el desarrollo de capacidades organizacionales en agricultores.

Implementar el modelo integral de logística de comercio exterior.

Implementar capacidades digitales en los procesos de negociación y abastecimiento.

## Progreso

[GRI 103-3]

- **Más** de COP 88.900 millones de ahorros en las categorías de compra de insumos y servicios, a través de 343 iniciativas en todas las regiones.
- **Gestión** de la volatilidad del precio de los mercados de *commodities* a través de estrategias de cobertura y negociación para garantizar la competitividad.

- **Actualización** de riesgos ambientales y sociales para 76 categorías de insumos y servicios en Colombia y exploración del alcance de la gestión de los proveedores.
- **Publicación** de una guía para la sostenibilidad ambiental en la producción primaria de carne bovina.
- **39%** de mejoramiento en la evaluación de sostenibilidad de los proveedores participantes del programa de reconocimiento Proveedor Ejemplar Grupo Nutresa.

- **Consolidación** de la nueva metodología de acompañamiento social para el fortalecimiento de 32 asociaciones productoras de café, leche, miel, marañón y cacao en Colombia, que permitió el desarrollo de capacidades de 2062 productores.
- **Formulación** y evaluación de nuevos negocios inclusivos de cacao, cúrcuma y naranja en Colombia.

- **Consolidación** de la operación de importaciones para los principales *commodities*, incorporando competencias asociadas con el modelo de exportación.
- **Aumento** de la capacidad de operación del área de Gestión Cargo para las categorías de insumos indirectos.
- **Desarrollo** de capacidades internas para la obtención del otorgamiento OEA (Operador Económico Autorizado), avalado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en Colombia (DIAN).

- **Implementación** del proyecto **Clic de Compras Digitales** que aporta a la transformación digital y facilita la interacción con los proveedores.



Quinta versión del Programa de Reconocimiento Proveedor Ejemplar Grupo Nutresa, 21 empresas fueron reconocidas en las diferentes categorías de compra.

## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

El modelo de abastecimiento responsable le permite a Grupo Nutresa gestionar los riesgos y las oportunidades relacionados con la volatilidad de precios en los insumos, el bienestar animal y el relevo generacional en la cadena de suministro agropecuaria. Además, es una oportunidad para motivar a los proveedores en la adopción de prácticas sostenibles que impacten positivamente la gestión de los recursos.

Anticipándose a los nuevos desafíos, la Organización actualizó los riesgos presentes y emergentes en la cadena de abastecimiento e identificó oportunidades y alianzas alrededor de la economía circular, el ecodiseño y las energías alternativas junto a proveedores y aliados estratégicos. En esta actualización se analizaron los riesgos relacionados con las tres dimensiones de la sostenibilidad.

La metodología de acompañamiento social de Fundación Nutresa es uno de los mecanismos que impactó a 2.062 productores en Colombia, y se considera una oportunidad para impulsar el desarrollo de capacidades empresariales que mitiguen riesgos identificados como el trabajo infantil, el trabajo forzoso y los salarios injustos.

## PERSPECTIVAS

Grupo Nutresa continuará con la estrategia digital mediante la incorporación de nuevas tecnologías en las compras para apalancar el relacionamiento con proveedores, la negociación y el abastecimiento, buscando el crecimiento rentable y la optimización del capital de trabajo bajo metodologías de abastecimiento estratégico.

La gestión social de la compañía seguirá con el desarrollo de proyectos en la región estratégica para generar capacidades y empoderar a la cadena de valor, contribuyendo con la erradicación de la pobreza y la generación de prosperidad en los territorios. Para tal fin, la Organización continuará con la consolidación de alianzas y acciones que permitan cerrar las brechas en abastecimiento sostenible.



Proyecto de fortalecimiento  
de capacidades en asociaciones  
lecheras en Cundinamarca  
y Boyacá, Colombia.



### Encuentro Nacional de Productores de Cacao en Colombia

Los días 27 y 28 de noviembre de 2019, se realizó en el municipio de San Vicente de Chucurí el **Primer Encuentro Nacional de Cacaoteros**, organizado por el Negocio Chocolates y Fundación Nutresa. Este encuentro se enfoca en la transferencia y el intercambio de conocimiento y de las mejores prácticas de la cadena cacaotera para aumentar la productividad de los cultivos y la competitividad en los mercados. Participaron más de 160 cacaocultores de los departamentos de Bolívar, Antioquia, Magdalena, Cesar, Tolima y Santander. También se contó con la participación de la ANDI, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Ecocacao.

Primer Encuentro Nacional de Cacaoteros, San Vicente de Chucurí, Colombia



## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



- **Open Space Technology: más aprendizajes en la cadena productiva**  
Segundo espacio abierto con proveedores de diferentes categorías de insumos y servicios para generar un ecosistema colaborativo de aprendizaje entre los diferentes actores de las cadenas productivas, en el que se abordan retos y oportunidades en las dimensiones social, económica y ambiental. A este evento asistieron 49 personas de 32 compañías de proveedores, y se socializaron 11 asuntos relacionados con la sostenibilidad.

- **Ganadería sostenible**  
Como resultado del estudio de riesgos en la cadena de ganadería bovina, adelantado con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés), se publicó el manual de buenas prácticas:



*Conozca más de las buenas prácticas en la gestión de proveedores (ganado sostenible)*

Las recomendaciones de este manual servirán de guía para la implementación de mejores prácticas e incluyen diversas actividades para mejorar la productividad del suelo, el agua y otros recursos naturales.

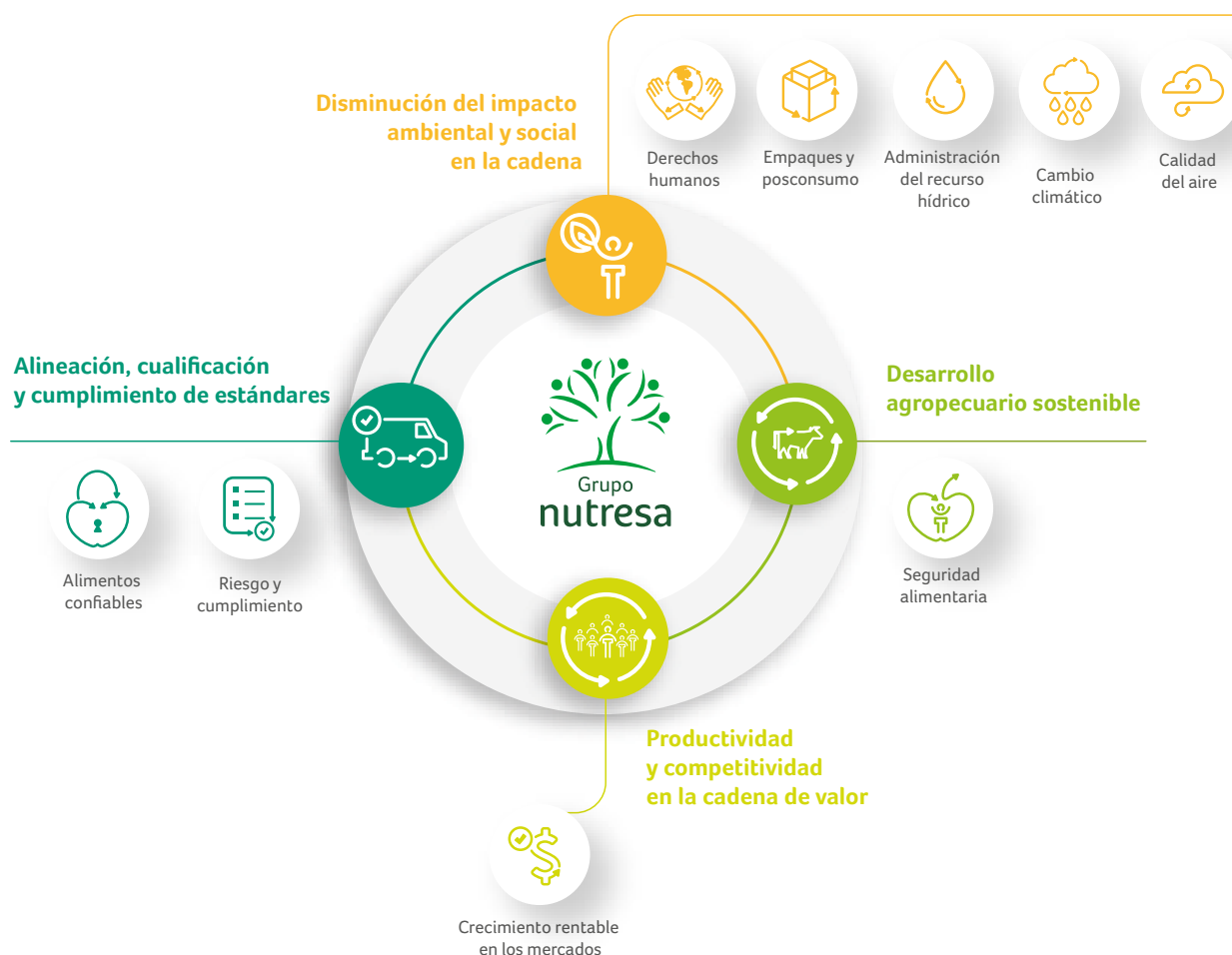
**Acompañamiento social para el fortalecimiento de asociaciones productoras de miel, San Rafael, Colombia.**

## PROGRESO

[GRI 103-3]

### Modelo de abastecimiento responsable

Busca asegurar la continuidad de la Organización, capitalizar oportunidades y gestionar los riesgos que no son de control directo mediante la incorporación de variables económicas, sociales y ambientales, y a través de cuatro enfoques de gestión.



### Alineación, cualificación y cumplimiento de estándares

#### Cualificación y aumento de competencias

Grupo Nutresa desarrolla capacidades para asegurar la cualificación y el cumplimiento de estándares en calidad, inocuidad y sistemas de gestión que tienen impacto en el abastecimiento sostenible.

En 2019, se formaron 1.059 proveedores de insumos y servicios, para mejorar sus competencias y para la gestión de riesgos en la cadena de abastecimiento. A las formaciones asistieron 9.459 personas. Parte del currículo diseñado estuvo enfocado en el cumplimiento de la normatividad de migración de materiales en contacto con el alimento. Este contenido se pondrá a disposición de los proveedores de manera virtual. También se desarrollaron capacidades internas con 28 personas de los equipos de negociación en compras, y se fortalecieron las competencias y los conocimientos en competitividad y sostenibilidad.

Convencida de que el trabajo colaborativo y las alianzas ayudan a construir un mejor futuro para todos, la Organización participa desde hace más de cinco años en la iniciativa Grupo Pares, en Colombia; pues esto impulsa la productividad y la competitividad del país y genera bancos de conocimiento y experiencias alrededor de la gestión de proveedores. Asimismo, se trabaja con el centro de innovación y negocios de Medellín, Ruta N, y su ecosistema de emprendimiento en la búsqueda de soluciones sostenibles a retos de nuestros negocios y de la cadena de valor.

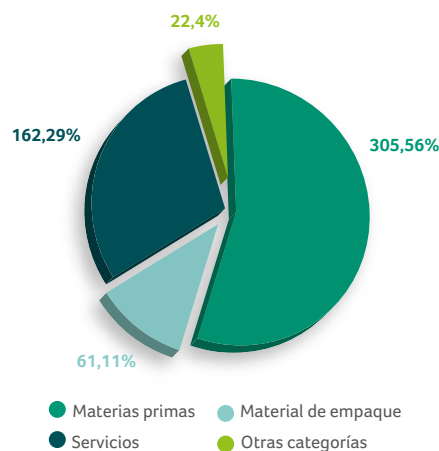


Grupo Nutresa desarrolla capacidades e implementa el modelo de abastecimiento responsable en las diferentes operaciones y geografías donde se encuentra.

### Evaluación y auditoría a proveedores

41 auditorías realizadas en sostenibilidad, en las que 83% de los evaluados obtuvo niveles favorable y superior, es decir, con calificación mayor a 80%. Asimismo, se realizaron 466 auditorías en sistemas integrados de gestión, sobre las cuales 89% obtuvo una condición de favorabilidad. Además, se condujeron 43 auditorías a proveedores clave en la cadena logística de suministro en seguridad comercial como requisito para optar por la certificación OEA.

### Total proveedores auditados 2019 por categoría



### Fábricas de Productividad

Mediante la promoción en su cadena de valor, Grupo Nutresa se vinculó al programa Fábricas de Productividad, liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y que cuenta con la colaboración de las cámaras de comercio de Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín para Antioquia y Manizales. El programa se comunicó a más de 200 proveedores locales sobre los cuales se han identificado oportunidades de desarrollo.



Para más información haga clic aquí

### Nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales y sociales. [GRI 308-1] [GRI 414-1]

En función de criterios	Ambientales			Sociales		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Colombia	39%	60%	22%	40%	100%	24%
Chile	0%	10%	0%	3%	1%	0%
Costa Rica	N.A.	100%	0%	N.A.	0%	0%

### Jornadas de Sostenibilidad con Proveedores

Como parte del programa de auditorías, durante 2019 se realizaron dos jornadas de formación en herramientas de sostenibilidad, en asocio con Icontec y con la participación de 50 proveedores.

### Riesgos evaluados en sostenibilidad

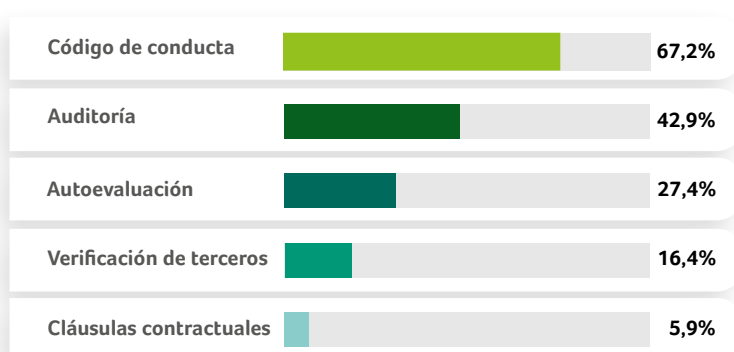
- **Ambientales:** alteraciones en el recurso hídrico, el suelo y la atmósfera; dependencia de recursos no renovables; inadecuada gestión de residuos; incumplimiento normativo ambiental; pérdida de biodiversidad; uso y gestión inadecuada de sustancias peligrosas, y variabilidad climática en niveles significativos e intolerables.
- **Sociales:** ambiente laboral no propicio, contaminación del producto, trabajo infantil, violación al derecho de libre asociación y negociación colectiva en niveles significativos e intolerables.

### Impactos negativos ambientales y sociales en la cadena de suministro y acciones tomadas [GRI 308-2] [GRI 414-2]

En función de criterios	Ambientales			Sociales		
	Colombia	Chile	Costa Rica	Colombia	Chile	Costa Rica
Número de proveedores evaluados	386	9	40	239	9	40
Número de proveedores con impactos negativos	1	4	32	-	-	10
Número de proveedores con impactos negativos con los que se acordaron mejoras.	1	-	32	-	-	10
Porcentaje de proveedores con impactos negativos con los que se acordaron mejoras	100%	0%	100%	0%	NA	100%
Número de proveedores con impactos negativos con los cuales se ha puesto fin a la relación	-	1,0	-	-	-	-
Porcentaje de proveedores con impactos negativos con los cuales se ha puesto fin a la relación	0%	25%	0%	NA	NA	0%

### Mecanismos de verificación del cumplimiento de la política de abastecimiento [G4 FP1]

Los proveedores críticos corresponden a 80% de los principales proveedores en montos de compras. Del valor total comprado a ellos, 57% corresponde a proveedores de insumos directos que cumplen con la política de compras de la compañía.



### Conectividad con proveedores

Durante 2019, la Organización inició un proyecto para la implementación del programa SAP Ariba, líder de compras en la nube, para hacer más eficientes los procesos de negociación, contratos, pedidos, facturas y pagos. Se automatizó el IVR (*Interactive Voice Response*) para que los proveedores autogestionen la información de pagos y con esto mejorar el nivel de servicio a proveedores.



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

### Gestión de riesgos de sostenibilidad en *commodities*

Como resultado del estudio de riesgos en la cadena de ganadería bovina, adelantado con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés), se publicó el manual de buenas prácticas:



*Recomendaciones estratégicas hacia la sostenibilidad ambiental en la producción primaria de carne bovina.*

Estas recomendaciones incluyen varias actividades para mejorar la productividad del suelo, el agua y otros recursos naturales y servirán de guía para la implementación de las mejores prácticas.

### Actualización de riesgos en sostenibilidad y proveedores en la cadena

Con el apoyo de BSD Consulting se actualizaron y analizaron los riesgos ambientales y sociales en 76 categorías de compras y se inició el plan para dar respuesta a los resultados y los hallazgos de este análisis. Este ejercicio permitió identificar las categorías de insumos o servicios con mayor riesgo o impacto a la sostenibilidad.

### Programa de reconocimiento a proveedores

En la quinta edición del programa de reconocimiento a proveedores se destacaron 21 proveedores por su compromiso con el desarrollo de la sociedad y el progreso económico, social y ambiental de sus países. El programa busca, además del reconocimiento, desarrollar capacidades en sostenibilidad.

En 2019 se formaron 1.009 personas, pertenecientes a 56 compañías proveedoras, a través del curso virtual en derechos humanos que promueve el empoderamiento, la diversidad y la inclusión en la cadena de abastecimiento.

Proveedor de empaques Piloto S.A.S., Medellín, Colombia.



Cultivos que abastecen el Negocio Cafés en Colombia.

## Desarrollo agropecuario sostenible

### Fomento de café

Se generaron beneficios para las comunidades productoras de café certificadas bajo el sello Comercio Justo, programa basado en la cooperación entre productores y comercializadores. Gracias a las alianzas y las negociaciones con clientes internacionales, la Compañía ha transferido recursos superiores a COP 61.760 millones a través de una prima social que es utilizada en iniciativas orientadas a la productividad, la calidad del cultivo y los proyectos ambientales y sociales.

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

Café Comercio Justo						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Comunidades beneficiadas	34	34	32	46	31	19
Primas pagadas más sobreprecio (COP millones)	5.656	7.338	8.170	10.181	11.209	19.206

### Trigo

Continuación del 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 Innovación Agraria (INIA) y el Negocio Tresmontes Lucchetti en Chile. Se realizaron cinco sesiones de formación para la trazabilidad, la calidad, la inocuidad, la competitividad y la gestión sostenible del cultivo. Además, se construyó la versión en inglés del manual de buenas prácticas agrícolas para el trigo candeal. En esta formación se incluyeron cuatro pequeños agricultores que recientemente se incorporaron a la matriz de proveedores.

Por otra parte, 100% de los proveedores que trabajan bajo el esquema de Agricultura por Contrato en Chile se acogió al Código de Conducta para Proveedores para la temporada de compras 2018-2019.



## Cacao

Como aporte al desarrollo rural sostenible del sector cacaotero en Colombia, el Negocio Chocolates gestionó, mediante 154 alianzas con diversos actores de la cadena cacao-chocolate, proyectos inclusivos beneficiaron a 20.339 familias con 33.742 hectáreas de cacao en 23 departamentos del país, a través de 392 programas de capacitación, giras técnicas y demostraciones de método realizadas en los centros agrícolas experimentales, viveros de propagación y parcelas demostrativas, con la participación de 5.435 agricultores y técnicos. Se transfirieron prácticas en el sector cacaotero con la divulgación de contenidos escritos, visuales y auditivos, utilizando plataformas digitales con 954.133 mensajes enviados a 12.490 actores de la cadena de valor, al igual que se publicaron cuatro manuales para la promoción y el mejoramiento de las buenas prácticas agrícolas en cacao con 8.000 ejemplares para su divulgación y entrega a las comunidades interesadas en el sistema productivo.

De los huertos clonales en Colombia se propagaron y distribuyeron 4.040.115 unidades de material vegetal, destinado para siembras nuevas, renovación y rehabilitación de plantaciones improductivas de cacao.

En relación con la comercialización, el Negocio Chocolates compró 37,6% del cacao a asociaciones

y cooperativas de agricultores en los diferentes territorios del país, al tiempo que firmó convenios interinstitucionales con la academia y entidades públicas y privadas, entre los que se destacan Agroemprende Cacao, Colombian Cocoa Control System (Colco), Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) y Universidad Nacional de Colombia (UNAL).

Finalmente, Grupo Nutresa, en alianza con el Gobierno de Canadá, Socodevi y Repsol, inauguró un vivero para la propagación y la distribución de material vegetal en el departamento del Meta, en Colombia, que contribuye a la sustitución de cultivos ilícitos en comunidades que anteriormente fueron víctimas del conflicto. Este vivero cuenta con una capacidad anual de 660.000 plántulas de cacao, genera empleos formales para hombres y mujeres de la región y beneficia a más de 500 productores de la zona, lo que permite potenciar la productividad y la competitividad de la cadena de cacao en el país.

Abastecimiento de cacao en Urabá, Colombia.



Grupo Nutresa garantiza un entorno adecuado para los animales fuente de materias primas durante su proceso de desarrollo, asegurando prácticas productivas bajo criterios de sostenibilidad.

### Bienestar animal

Grupo Nutresa promueve el bienestar animal durante el proceso de desarrollo y beneficio, así como la productividad con criterios de sostenibilidad. Durante 2018, se implementó la producción porcina bienestar animal en galpones de gestación.

El 87,9% de las granjas de producción porcina se encuentran certificadas bajo la resolución 2640 del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), relacionada con buenas prácticas ganaderas e inocuidad. Las demás granjas se encuentran en un proceso de certificación que involucra el análisis de prácticas, la asesoría de expertos, el diseño del modelo productivo y su valorización, las conclusiones técnicas, la identificación de impactos, los riesgos y los beneficios. Los sistemas de producción garantizan el bienestar y el confort de los animales y cuentan con instalaciones necesarias para mantener la temperatura adecuada, el suministro permanente de agua y alimento balanceado y la protección a las condiciones climáticas adversas.

### Animales criados y procesados y tipo de estabulado [G4-FP9] [G4-FP11]

	2019
Cerdos de cría	9.364
Cerdos Procesados	217.206
Cerdos en Corrales	218.372
Cerdos en Jaulas	8.198
Reses Procesadas	24.971
Reses en Potreros	27.573





### Desarrollo de capacidades en organizaciones comunitarias

Acompañamiento en el fortalecimiento de capacidades socioempresariales de comunidades productoras de marañón, leche, miel, cacao, café y trigo candeal en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Boyacá, Córdoba, Cundinamarca, Magdalena, Santander, Sucre y Tolima, en Colombia, así como en la región estratégica en Chile.

Históricamente, Fundación Nutresa ha implementado metodologías para el fortalecimiento empresarial, beneficiando a 61 asociaciones y grupos campesinos en Colombia. En 2019, 32 de estas estuvieron activas. Asimismo, se formularon y evaluaron proyectos en nuevos sectores agrícolas: cúrcuma en Vichada; tomate, lechuga y cebolla en Cundinamarca, y cacao en Cesar. Este último, gestionado en alianza con el Negocio Chocolates y el programa Riqueza Natural de Estados Unidos.

Por otro lado, se invirtieron más de COP 675 millones y, con el apoyo de otros actores como Fundación ANDI, Comfama e Interactuar, se lograron desarrollar nuevas capacidades y se generó mayor impacto en el territorio a más de 2.000 campesinos productores de insumos, quienes lograron entregar más de 8.000 toneladas a Grupo Nutresa, valoradas en COP 19.743.152.368. Estas iniciativas también fortalecen las empresas del campo y mejoran las condiciones de vida para los campesinos y sus familias.

Productores de café beneficiados por los programas de desarrollo social y técnico de la compañía en Colombia.

Por último, se realizaron dos encuentros agrícolas con más de 300 agricultores. El III Encuentro de Marañoneros en el municipio de Chinú, Córdoba, reunió a productores del mismo departamento y de Atlántico y Vichada; en este se formalizó la cadena marañonera de la región, liderada por Fundación Nutresa y aliados para el desarrollo del territorio. Asimismo, tuvo lugar el Primer Encuentro Nacional de Cacaoteros en el municipio de San Vicente de Chucurí, Santander. La inversión en ambos eventos ascendió a COP 60.000.000.

### Productividad y competitividad en la cadena de valor

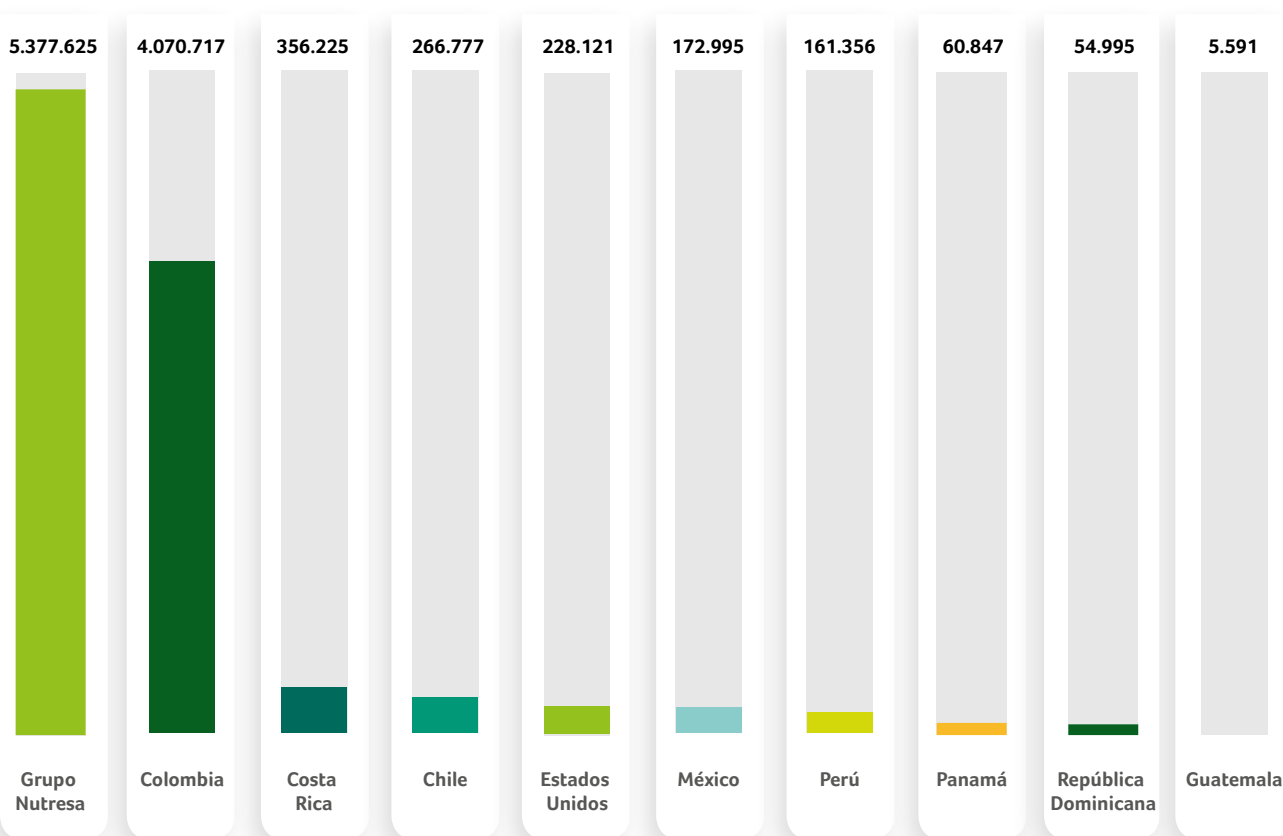
A través del abastecimiento estratégico se estructuran y ejecutan iniciativas que mejoran la competitividad de la negociación y el abastecimiento de insumos y servicios para la Organización. Durante 2019 se alcanzaron ahorros por COP 88.900 millones bajo 343 iniciativas de negociación.

También se realizaron cuatro sesiones de trabajo con proveedores de Colombia, Chile, Costa Rica y EE. UU. para la innovación y la productividad en la cadena de suministro. De estas jornadas surgieron 49 iniciativas.

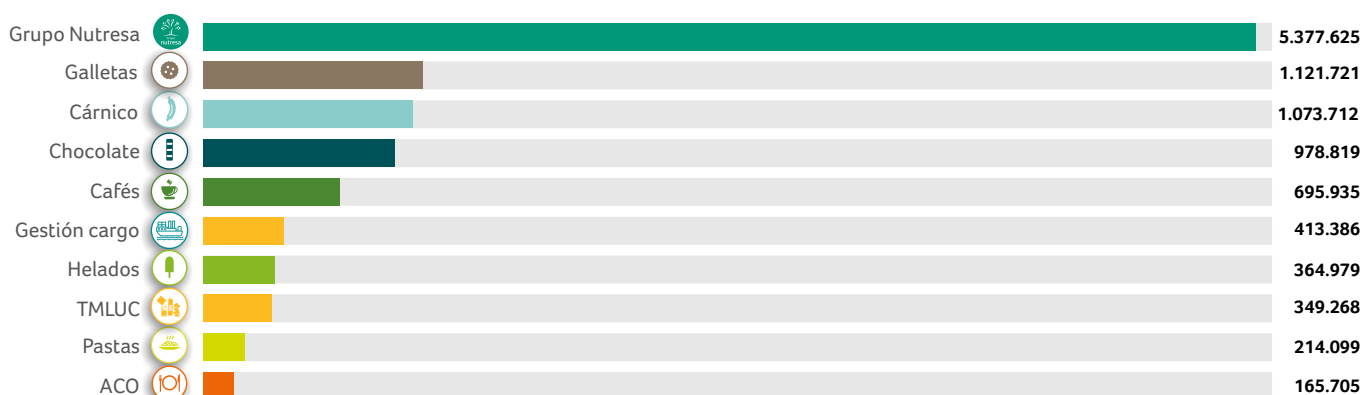
**Durante 2019** se tuvo relación con **20.331** proveedores.

### Compras locales Grupo Nutresa (millones de COP) [GRI 204-1]

#### Compras totales Grupo Nutresa 2019

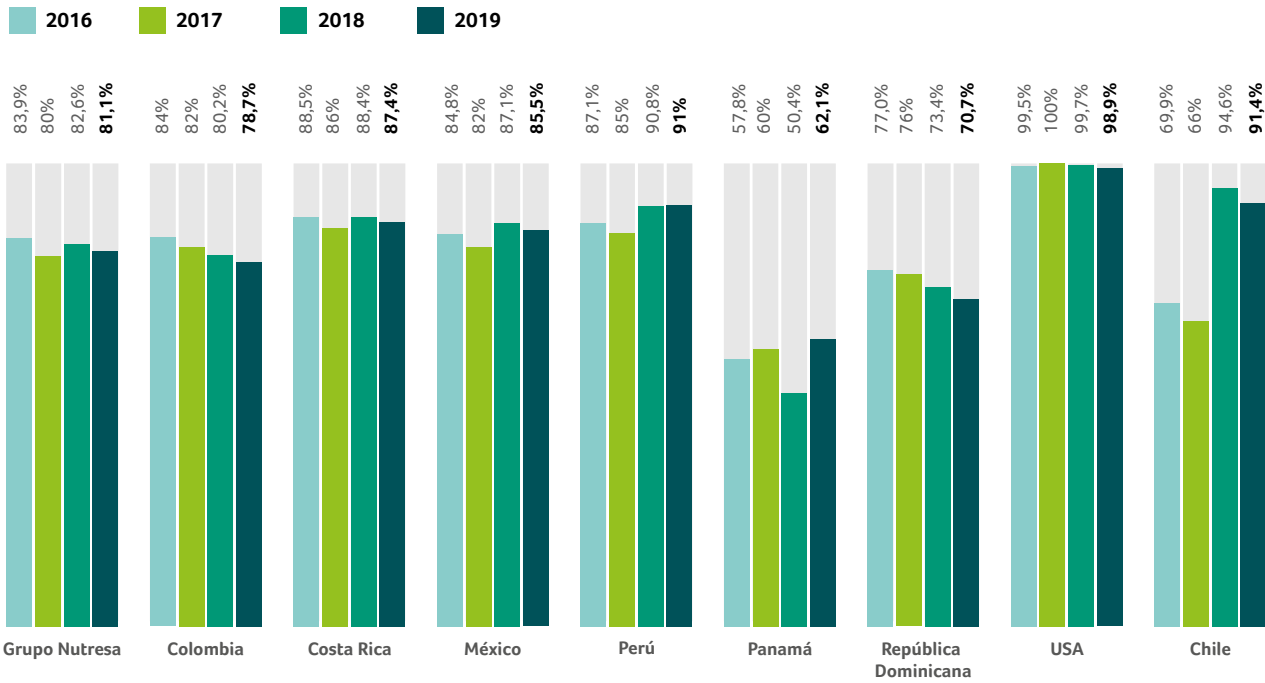


### Compras totales Grupo Nutresa por negocio 2019



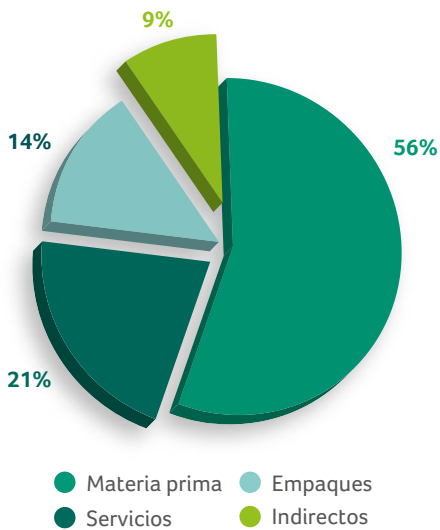
Compras por Negocio anualizadas. No se incluyen las compañías comercializadoras, ni activos fijos, ni se incluye producto terminado propio y para comercializar.

### Compras locales Grupo Nutresa [GRI 204-1]



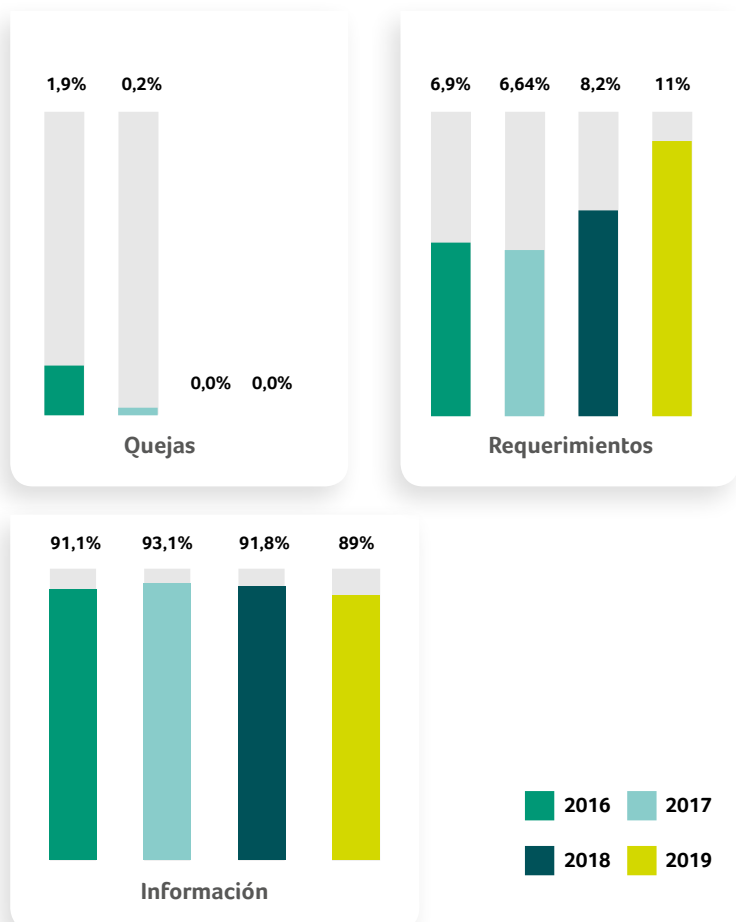
\*Incluye *commodities*, MP, ME, indirectos y servicios. No se incluyen las compañías comercializadoras, ni producto terminado, ni activos fijos. Nota: los proveedores locales son aquellos ubicados en cada país donde se tienen las operaciones significativas – operaciones de transformación–.

### Compras totales Grupo Nutresa por tipo de insumos 2019



### Soporte y atención a proveedores

A través de las líneas de atención a proveedores se atendieron 31.343 casos, de estos, 5.538 están asociados a los servicios del portal y fueron escalados 3.296.





## VENTAS **RESPONSABLE**

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



Compromiso con los ODS



Proceso de fortalecimiento socioempresarial de vendedores de ceviche en Cartagena, Colombia.

**Estrategia**  
[GRI 103-2]

Entregar a los clientes propuestas de valor diferenciadas a partir de un conocimiento profundo del mercado.

Implementar planes y programas de desarrollo de capacidades en los clientes que les permitan hacer frente a los nuevos retos del entorno comercial.

Generar experiencias diferenciadas y memorables.

Consolidar modelos de negocios inclusivos y sostenibles que aporten al desarrollo de clientes.

Fortalecimiento de procesos comerciales y de distribución para disminución del impacto ambiental.

**Progreso**  
[GRI 103-3]

- **Incorporación** de metodologías basadas en el diseño de experiencias para entregar soluciones integrales y propuestas de valor diferenciadas a clientes consumidores y compradores, partiendo del conocimiento y el entendimiento del mercado.
- **87,7** de calificación en satisfacción y 86,2 en lealtad en Colombia, que ubican a la Organización en niveles de excelencia, permitiéndole validar y asegurar la entrega eficiente de propuestas de valor.

- **Desarrollo** de habilidades y capacidades de clientes en entendimiento del entorno, generación de estrategias comerciales, administración y gestión del punto de venta, transformación de producto y eficiencias operativas que aportan a su sostenibilidad.

- **Fortalecimiento** de los modelos de atención a clientes desde la agilidad, la eficiencia, la flexibilidad y la alineación de necesidades.

- **Afianzamiento** de iniciativas inclusivas en Comercial Nutresa, Novaventa y los Negocios Tresmontes Lucchetti, Helados y Galletas, en Colombia y Costa Rica, que promueven la generación de ingresos y el desarrollo de clientes de base de la pirámide.

- **Ampliación** de la flota de transporte con 5 vehículos más eficientes y alimentados con energías más limpias.
- **45%** de reducción de consumo de combustible por optimización de rutas comerciales.
- **Uso** de materiales reciclables y menos contaminantes para el manejo de exhibiciones en los puntos de venta.



## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

El fortalecimiento de los nuevos formatos de comercialización y la reinención de los existentes, así como el ingreso de nuevos competidores en el mercado, plantean un panorama comercial que exige entregar propuestas de valor diferenciadas a los clientes, desde el conocimiento profundo de sus necesidades y el desarrollo de capacidades.

Además, los entornos social y macroeconómico suponen nuevos retos para todos los integrantes del mercado, siendo necesario plantear otras formas de relacionamiento con los clientes y adaptar los procesos de la Compañía para generar experiencias de valor desde la atención, la entrega y el desarrollo comercial. Para lograrlo es fundamental capitalizar las nuevas oportunidades de llegada al mercado, como incursión en nuevas plataformas de comercialización, adopción de nuevos modelos de distribución y alineación con las tendencias de consumo que representan ventajas competitivas y un camino efectivo para permanecer vigentes en el mercado.

Finalmente, a través del desarrollo de capacidades y la construcción de estrategias conjuntas con los clientes, las relaciones colaborativas se convierten en una oportunidad para generar y capturar valor mutuo con miras a la sostenibilidad.

Grupo Nutresa, desarrolla modelos de comercialización con impacto social, en Mamás Empresarias de Noventa. Medellín, Colombia.

## PERSPECTIVAS

Las tendencias del mercado se encuentran influenciadas por factores relacionados con los cambios en el ecosistema comercial y por las nuevas motivaciones, como el consumo sostenible, cada vez más presente en la población y, en especial, en las últimas generaciones que se preocupan por tomar decisiones de compra más conscientes y valoran atributos ambientales, de producción sostenible e impacto social positivo. Esto conlleva a un importante reto, en términos de modelos productivos y esquemas de comercialización, que modifica el panorama de relación entre las empresas y sus clientes para garantizar la sostenibilidad.

Por otro lado, la transformación digital genera oportunidades en la gestión comercial en aspectos relacionados con la simplificación de procesos de compra, la mayor expansión en los mercados y el entendimiento de necesidades anteriormente desatendidas.

Finalmente, se resalta la importancia en la generación de experiencias diferenciadas a clientes y consumidores, con elementos como la personalización, la utilización de estrategias sensoriales, el fortalecimiento de las relaciones colaborativas y la utilización de nuevos medios de interacción y conectividad que se convertirán en factores de éxito para construir y fortificar relaciones con todos los grupos objetivos.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



- **Pozuelo en Costa Rica, el mejor servicio al cliente**

La Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas y Afines (Canacodea) entregó a Pozuelo, en Costa Rica, el Galardón del Detallista por su destacado trabajo en servicio al cliente sus contribuciones de venta al sector. En este premio se valoran el nivel de servicio por parte de la fuerza de venta, el apoyo que se brinda al sector detallista y la calidad de los productos.

- **Comercial Nutresa, con las mejores prácticas logísticas y comerciales**

Logyca, la firma líder en logística en América Latina, otorgó por segundo año consecutivo a Comercial Nutresa el reconocimiento por mejores prácticas logísticas y comerciales para las cadenas en la categoría consumo masivo. La mención también resaltó las capacidades de colaboración con socios de negocios en el sector. Por su parte, en Colombia, la Secretaría Distrital de Movilidad de Bogotá, otorgó a Comercial Nutresa el reconocimiento como una de las mejores empresas en implementar prácticas de logística urbana en las categorías de eficiencia logística, trabajo colaborativo, acompañamiento tecnológico y flota baja en emisiones.

- **Grupo Nutresa, empresa líder en goodwill**

Por sus aportes en innovación, oferta de valor, solidez y trayectoria, Grupo Nutresa fue destacada como la empresa líder en el Premio 2WAY Goodwill, consolidándose como la empresa con mejor reputación de Colombia. En esta investigación participan las 200 empresas más grandes del país.

Colaborador de Novaventa  
surtiendo máquina  
vending. Itagüí, Colombia.



Proceso logístico en Comercial Nutresa Regional Antioquia.

## PROGRESO

[GRI 103-3]

### Entregar a los clientes propuestas de valor diferenciadas

Grupo Nutresa diseñó 15 nuevas propuestas de valor para clientes de diferentes segmentos con el objetivo de brindar un servicio consistente, desarrollar sus capacidades y satisfacer sus necesidades.

En la medición anual de las propuestas de valor se obtuvo una calificación de 87,7 en el índice de satisfacción y 86,2 en el índice de lealtad, lo que ubica a la Compañía en niveles destacados de excelencia.

### Formación de clientes para la generación de capacidades

El fortalecimiento y el desarrollo de capacidades en los clientes continúa siendo fundamental para la Organización, para entregarles elementos diferenciados que les permitan adaptarse a las nuevas condiciones del entorno y mantenerse sostenibles y competitivos en el mercado. Para lograr esto se avanzó en:

- **Desarrollo de 40 escuelas de clientes que beneficiaron a 1.040 personas en Colombia.** Esta iniciativa busca incrementar las ventas integrales de los negocios y mejorar la calidad de vida de los clientes y sus familias.

- **Piloto de escuela móvil con 72 clientes del canal tradicional en Colombia,** buscando llegar a poblaciones lejanas para impactar a un mayor número de personas.
- **Formación de 253 manipuladoras de alimentos en Colombia por La Recetta,** bajo el Programa de Alimentación Escolar (PAE) en buenas prácticas de manipulación y preparación de alimentos y nutrición. El Negocio también capacitó a 60 internos en panadería y repostería en cinco centros penitenciarios de Colombia.
- **Más de 126.749 Mamás Empresarias participaron de una formación virtual realizada por Novaventa a través de Facebook Live.** Los temas abordados fueron comercialización de productos y técnicas de ventas para mejorar sus capacidades comerciales.
- **Formación de más de 1.852 clientes por el Negocio Helados** en buenas prácticas de manufactura, costeo de producto, rentabilidad y servicio al cliente para potenciar sus capacidades administrativas y de cumplimiento normativo.





Vendedor de Comercial Nutresa y cliente en punto de venta Regional Costa. Barranquilla, Colombia.

### Programas de fidelización y cocreación con clientes

Novaventa, Comercial Nutresa y el Negocio Helados continúan con el fortalecimiento de sus programas de fidelización de clientes, entregando reconocimientos por el cumplimiento de objetivos y orientados a facilitar herramientas para el afianzamiento de los negocios, así como para brindar experiencias que les permitan disfrutar de su cotidianidad dentro y fuera del entorno laboral. Impactos de los programas:

- **9.318 clientes** impactados por Socios Nutresa de Comercial Nutresa.
- **204.415 beneficiados** por Mis Premios de Novaventa.
- **36.230 clientes** aportados por Súper Socio multicanal del Negocio Helados.
- **4.100 personas** impactadas por el programa Bambú de Grupo Nutresa.
- **386 clientes** impactados por los Talleres de Cocreación de Comercial Nutresa y el Negocio Cárnicos.

Con estos programas se logra un entendimiento de la esencia de la marca de los clientes, del entorno y el *shopper* para implementar estrategias colaborativas comerciales que apalanquen el desarrollo mutuo, la exclusividad para sus puntos de venta y la eficiencia en la cadena de suministros.

### Asesorías técnicas especializadas

Comercial Nutresa y La Recetta acompañaron a más de 1.000 clientes con asesorías y asistencia especializada para entregar conocimiento para el desarrollo de nuevos portafolios, el uso de los productos de la Compañía y las técnicas de preparación. De igual forma se continúa con la realización de eventos de reconocimientos a los clientes:

- **Encuentro Anual de Agentes Comerciales de Comercial Nutresa**, que contó con la participación de 59 personas, que fueron capacitadas en temas relativos a sostenibilidad, evolución y transformación del negocio, retos y tendencias mundiales, familia, liderazgo, políticas financieras y propuestas de valor. Durante el evento también se hizo un reconocimiento al mejor empresario por su desempeño en ventas, satisfacción de clientes, distribución numérica y retención de talento.
- **Desarrollo del Encuentro de Mayoristas en México**, con 46 asistentes.
- **Gala de Socios Nutresa**, en la que se reconocieron los 50 clientes socios más importantes de Colombia.
- **Día Anual Diamante**, celebrado por Novaventa, que reunió a 3.492 Mamás Empresarias en espacios de formación y reconocimiento.



## Desarrollo de experiencias diferenciadas y memorables

Se continuó con el fortalecimiento de los esquemas de atención a clientes y consumidores a través de ecosistemas tecnológicos y procesos diseñados para estar donde y cuando los clientes lo requieran. Para ello se habilitaron canales como redes sociales, *chatbots*, WhatsApp, sitios web, aplicaciones, SMS e IVR (*Interactive Voice Response, respuesta de voz interactiva*); que permiten brindar un servicio omnicanal más oportuno y eficiente.

También, se llevó a cabo el proyecto de Centro de Interacción con Clientes (CIC), en Comercial Nutresa, Colombia, que busca asegurar la atención comercial a través de televenta y responder de manera proactiva a las novedades presentadas durante el proceso comercial. El CIC es conformado por personal reubicado de la empresa que por condiciones de salud tienen restricciones para realizar algunas actividades.

Fundación Nutresa y la marca Saltín Noel, desarrollan capacidades en los cevicheros de Cartagena en buenas prácticas de manufactura, economía circular y proyección del negocio.

## Modelos de comercialización con impacto social

En Colombia, Novaventa y el Negocio Cárnicos beneficiaron a 194.649 Mamás Empresarias y 7.800 empresarias, gracias al desarrollo de oportunidades que les permita tener un negocio con más independencia y beneficios integrales. Por otro lado, el modelo de atención de tilineros del Negocio Helados impactó a 4.300 personas con el fomento de la empleabilidad, la formalización de la venta y la legalidad en un mercado que es considerado informal.

La marca Saltín Noel y Fundación Nutresa continuaron el proceso de fortalecimiento socioempresarial de 48 vendedores de ceviche en Cartagena. Se logró desarrollar capacidades en temas propios del negocio y, de la misma manera, se incorporaron acciones de economía circular con las que se pudieron recolectar más de 8.600 empaques que fueron canjeados por más galletas y premios para sus familias. Esta iniciativa permitirá a largo plazo el cierre de ciclo de los empaques y un impacto positivo en los sistemas de basura y mares de Colombia.

En Chile, el Negocio Tresmontes Lucchetti desarrolló capacidades en 12 vendedores a través del programa Escuela de Servicio para Operadores Comerciales, que potencia las competencias de los vendedores y los convierte en asesores del negocio.



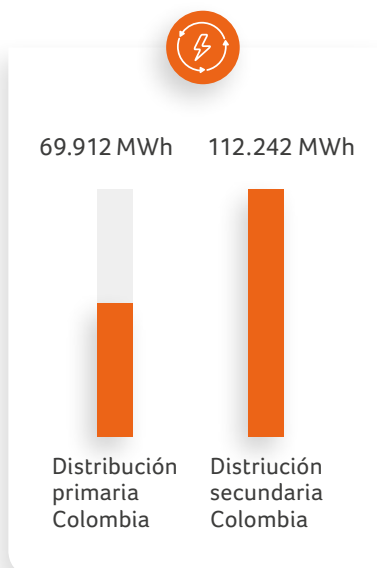
Mercaderistas de la Regional Antioquia, promocionando cápsulas express.

### Fortalecimiento de procesos comerciales y de distribución para disminución del impacto ambiental

Entre 2014 y 2019, Grupo Nutresa redujo su impacto ambiental asociado al proceso de distribución en 45%. Se resalta la incorporación de cinco vehículos que funcionan 100% a gas y de un vehículo eléctrico. Ambos impactan positivamente la reducción de emisiones de GEI.

La Organización ha entregado a sus clientes más de 15.000 activos comerciales para la conservación de sus productos, entre neveras, congeladores y carros heladeros que funcionan con gases refrigerantes más amigables con el medio ambiente y que son más eficientes energéticamente. Por otro lado, se logró diseñar material POP (*Point of Purchase*, punto de compra) y exhibidores a partir de insumos reciclados en más de 150 iniciativas comerciales, y se puso en marcha la primera máquina *vending* ambiental para el reciclaje de botellas PET.

### Consumo de energía externo [GRI 302-2]





**CONSTRUIR UNA  
MEJOR SOCIEDAD**



## 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.



Compromiso  
con los ODS



Promoción de inclusión laboral en el  
Negocio Cafés, Medellín, Colombia.

## Estrategia [GRI 103-2]

Asegurar la efectividad del sistema de gestión de derechos humanos.

Formación en derechos humanos.

Afianzar prácticas de diversidad e inclusión.

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.

Desarrollar capacidades de gestión de derechos humanos en proveedores y contratistas.

Construir relaciones de confianza con líderes de pactos y convenciones colectivas.

## Progreso [GRI 103-3]

- **Actualización** y análisis de la matriz de riesgos en derechos humanos.
- **Recepción** y gestión de 50 posibles casos de vulneración de derechos humanos.
- **20 conversatorios** de derechos humanos (DD. HH.) liderados por el Comité Estratégico de Derechos Humanos.

- **18 gestores** de derechos humanos formados en diversidad e inclusión.
- **Lanzamiento** de curso virtual para el fortalecimiento de la equidad de género, realizado por 650 colaboradores.
- **211 colaboradores** formados en eliminación de sesgos inconscientes.

- **Implementación** de cuatro programas de inclusión: personas con discapacidad, liderazgo femenino, generación de empleo a personas víctimas del conflicto armado y multiculturalidad.
- **223** personas con discapacidad vinculadas a la Organización, 58 de ellas en alianza con Best Buddies. **[GRI 102-8] [GRI 405-1] [ODS 8.5]**
- **34** personas contratadas bajo la iniciativa multisectorial Alianza soluciones en Colombia, iniciativa que apoya el acuerdo de paz.

- **102 colaboradores** participaron del programa Liderazgo Transformador.
- **Graduación** del primer grupo de 46 mujeres del programa de **Liderazgo Femenino**.
- **200 colaboradores** asistieron al primer panel Transformando Miradas - Conversaciones que Fortalecen la Equidad de Género.

- **59 compañías aliadas realizaron** el curso virtual Actúo Íntegramente.
- **Encuentro** de interventores de contratos, apropiando capacidades en temas laborales y la debida diligencia en DD.HH.

- **Desarrollo** de agendas de trabajo con líderes de sindicatos y pactos colectivos.
- **7 convenciones** y 7 pactos colectivos acordados durante el año.



## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Los temas sociales toman cada vez más importancia en el mundo y no son ajenos a las organizaciones, por lo que estas deben comprometerse con la creación de un contexto de trabajo que valore y reconozca al ser humano como agente activo y primordial en el logro de sus objetivos. Esto representa un reto para los negocios de Grupo Nutresa, sobre todo en lo relacionado con el aseguramiento de indicadores de equidad, inclusión y diversidad, que permitan contar con un equipo con diferentes capacidades y competencias. Por lo anterior, la Compañía ha sensibilizado a líderes y colaboradores en la contribución del rol de la mujer y del hombre en la Organización, y de la misma manera ha formado a los líderes del proceso de selección en identificación y eliminación de sesgos inconscientes; además de consolidar alianzas enfocadas a la atracción del mejor talento diverso.

Finalmente, para mitigar los riesgos asociados a la vulneración de los derechos humanos, la Compañía trabaja en un enfoque estratégico que incluye este criterio en los procesos de toma de decisión y establece procesos adecuados de control y seguimiento. Asimismo, en la última evaluación de impacto de derechos humanos se profundizó en la gestión del riesgo por vulneración al derecho de libre asociación y negociación colectiva, y en el incumplimiento de los derechos humanos por parte de terceros.

Grupo Nutresa fortalece el trabajo con aliados de la cadena de valor para asegurar que se incorporen las mejores prácticas en derechos humanos. Proyecto de fortalecimiento de capacidades en asociaciones lecheras en Cundinamarca y Boyacá, Colombia.

## PERSPECTIVAS

Para 2020, Grupo Nutresa se mantendrá a la vanguardia de las prácticas de diversidad e inclusión y asegurará 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.

La Organización reforzará el trabajo con aliados de la cadena de valor para asegurar que proveedores, contratistas y clientes incorporen las mejores prácticas en la materia. Se continuará con el desarrollo de 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, con la promoción de mecanismos de participación y diálogo con colaboradores y terceros para la identificación de oportunidades y la incorporación de personas en situación de discapacidad.

Por último, se fortalecerán los canales y los mecanismos de reclamación y denuncia para incentivar su uso y evidenciar su efectividad.

**CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]**



**Empresas de Grupo Nutresa en Colombia reconocidas por su aporte en los derechos humanos**

En Medellín, el Ranking Par reconoció a Servicios Nutresa con el primer puesto y a Colcafé con el séptimo; y en el Valle del Cauca, al Negocio Cárnicos con el quinto lugar, por el compromiso que tienen en la implementación y la divulgación de prácticas laborales que promueven activamente la equidad de género. Este reconocimiento mide, desde 2015, la equidad de género y la diversidad en las empresas privadas, entidades públicas y pymes (pequeñas y medianas empresas) de Latinoamérica. 25 empresas de la Compañía participaron del diagnóstico para compararse con las mejores prácticas de la industria y seguir con la incorporación de nuevas tendencias.

Para Grupo Nutresa los espacios de conversación y escucha son fundamentales para crear y sostener un clima de confianza y respeto con todos sus grupos relacionados. Colaboradores del Negocio de Cafés, Colombia.





Colaboradores de  
Comercial Nutresa Regional  
Suroccidente de Colombia.

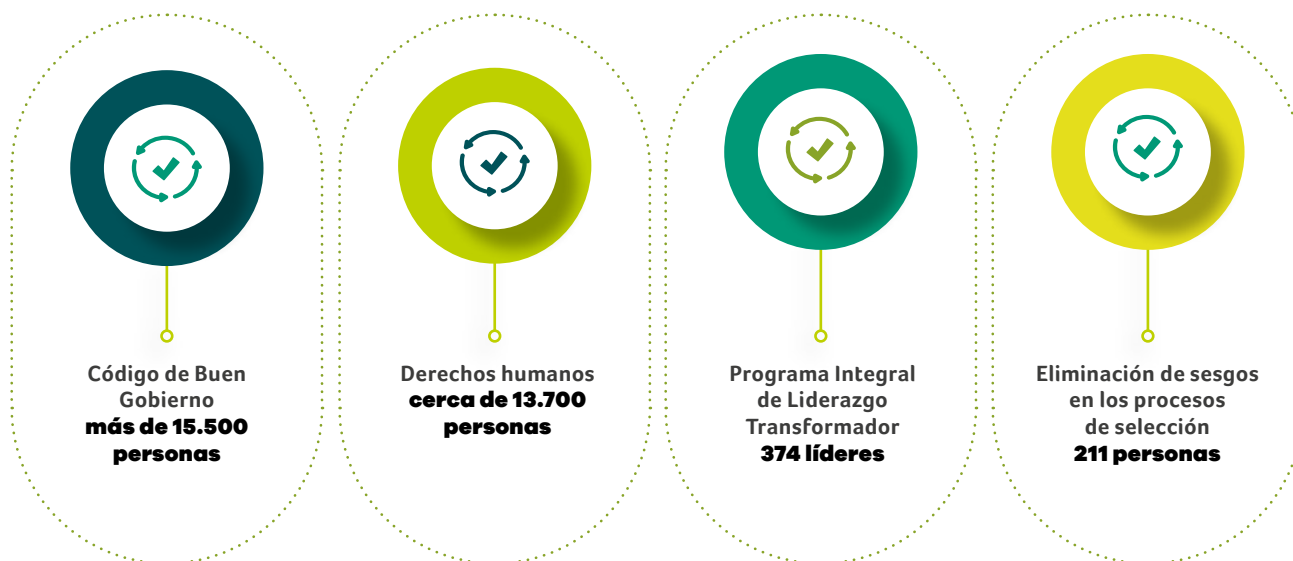
## PROGRESO

[GRI 103-3]

El plan de trabajo de derechos humanos de Grupo Nutresa se consolidó con la priorización de cinco focos de acción que enmarcan su gestión y promoción: actualización y gestión de riesgos, liderazgo y formación, fortalecimiento de prácticas de diversidad e inclusión, gestión de la cadena de suministro, y la debida diligencia. Estos fueron los avances en cada uno de ellos.

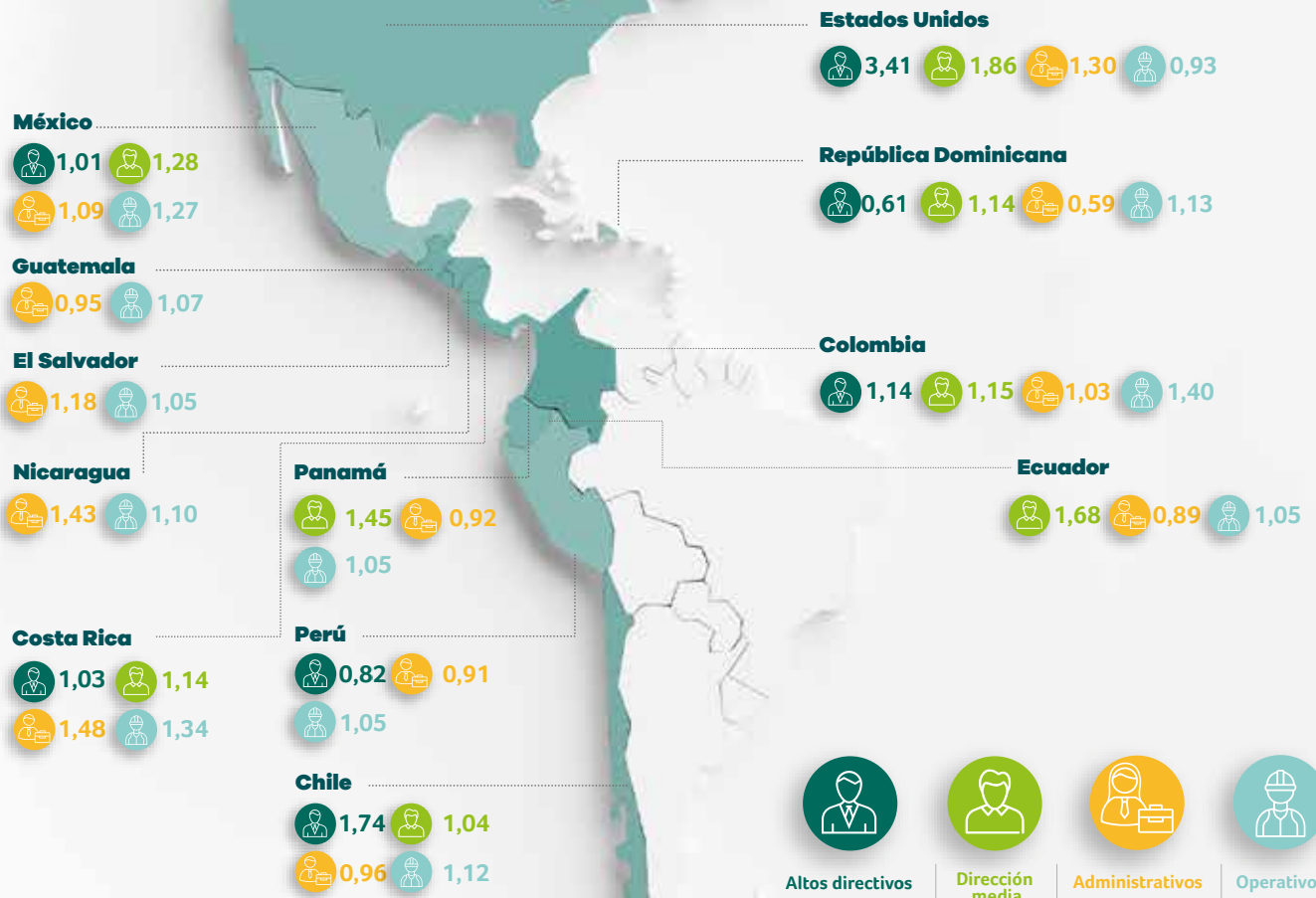
### Liderazgo y formación

Incluye las acciones enfocadas en lograr mayor entendimiento y conciencia de la forma como cada colaborador aporta a un ambiente de trabajo basado en el respeto y el reconocimiento del otro. Esta apoyado a través de la estrategia Actúo Íntegramente, que promueve la cultura interna de ética y transparencia. Durante 2019, la Compañía formó a los colaboradores en:



Además, se lanzó el curso de formación virtual Transformando Miradas - Conversaciones que Fortalecen la Equidad de Género, que invita a reflexionar sobre la importancia de este tema y el empoderamiento femenino desde la autoestima y el ser mujer, las nuevas masculinidades y el liderazgo femenino. Finalmente, se continuó con el curso de eliminación de sesgos y activaciones presenciales para los grupos relacionados de la Organización con el acompañamiento de la Fundación Ideas para la Paz (FIP).

Igualdad salarial [GRI 405-2] [ODS 8.5]



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



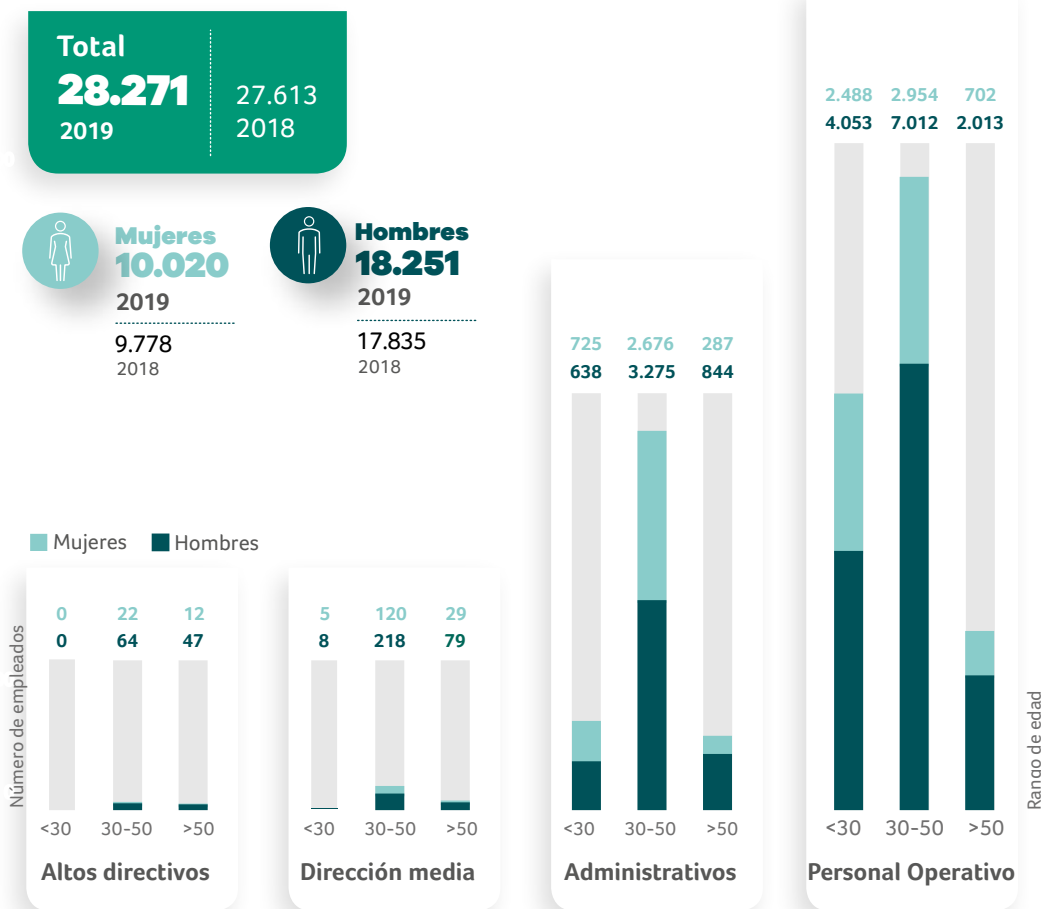
## Diversidad e inclusión

El Comité Táctico de Derechos Humanos, con el apoyo de los gestores de derechos humanos e inclusión de cada uno de los negocios, enfocó su trabajo en consolidar varios programas que promueven ambientes laborales libres de discriminación y acoso, que favorecen la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, y que potencian equipos de trabajos más innovadores y flexibles. Se destacan los siguientes avances:

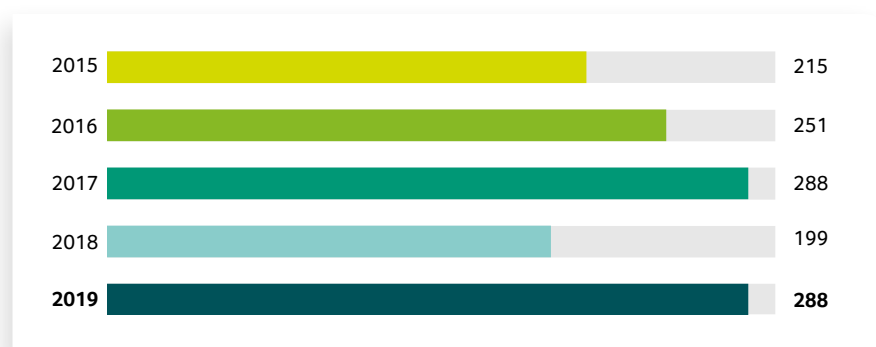
- **Graduación de 46 mujeres del programa Liderazgo Femenino:** desarrollando el potencial de la Líder Nutresa, en alianza con el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA).

- Fortalecimiento de los modelos de talento humano de la Organización por medio del programa de inclusión y diversidad de **Alianza Soluciones**. Esta iniciativa multisectorial busca la promoción de la empleabilidad y la inclusión laboral de personas afectadas por el conflicto armado en Colombia. Durante 2019, la Compañía generó 34 empleos.
- **58 colaboradores con capacidades especiales contratados a través del programa Best Buddies.** Este programa busca fortalecer la empleabilidad de personas con discapacidad intelectual, transformar la percepción de esta discapacidad en la comunidad y promover un trabajo digno para ellas.
- Ingreso a la **Comunidad Aequales**, red de organizaciones comprometidas por la equidad de género y la igualdad de oportunidades para todas las personas.

### Diversidad de colaboradores [GRI 102-8] [GRI 405-1] [ODS 8.3]



### Colaboradores en situación de discapacidad [GRI 102-8] [GRI 405-1] [ODS 8.5]





Colaboradora en la planta del Negocio Galletas en San José, Costa Rica.

### Cadena de suministro

La Compañía avanza en el desarrollo de capacidades para sus aliados a través de la Escuela de Aliados Estratégicos. Este es un espacio en el que Grupo Nutresa comparte las mejores prácticas y tendencias en materia de derechos humanos para fortalecer las capacidades y entregar herramientas para la replicabilidad en la cadena de valor. Durante 2019 se realizaron formaciones en Actúo Íntegramente desde la sostenibilidad, la continuidad de negocio y la introducción al Código de Buen Gobierno, y se lanzó el curso virtual Actúo Íntegramente Porque Respeto los Derechos Humanos. Fueron capacitados 58 proveedores y 972 empleados.

La Organización también realizó 41 auditorías en las que se identificaron oportunidades de mejora con los aliados y se trabajó de manera conjunta en el plan de cierre de brechas. Finalmente, Grupo Nutresa dio cumplimiento a su **Política de Selección de Colaboradores, Proveedores y Contratistas**, que de manera explícita prohíbe la vulneración de los derechos humanos, la vinculación de menores de edad y el trabajo forzoso. Por esta razón, durante 2019, 100% de los contratos celebrados con contratistas incluyeron un capítulo de cumplimiento relacionado con los derechos humanos.

### Debida diligencia

En el marco del Modelo de Relacionamiento se potenciaron los espacios de conversación y escucha activa con los diferentes grupos de interés para crear y mantener un clima de confianza y respeto. En 2019 se celebraron 14 acuerdos colectivos con las organizaciones sindicales y pactos colectivos, y se alcanzaron propósitos comunes que permiten la sostenibilidad de los negocios. Asimismo, se realizaron reuniones de avance en derechos humanos con los presidentes de cada negocio, gerentes de gestión humana y representantes de organizaciones sindicales y pactos colectivos para valorar los planes planteados en esta materia. Por último, el Comité Estratégico de Derechos Humanos discutió con estas organizaciones sobre la gestión y los nuevos retos de una cultura diversa e incluyente. **[GRI 408-1] [GRI 409-1] [GRI 407-1] [ODS 8.7]**

Grupo Nutresa continuará con el fortalecimiento de los mecanismos de denuncia, y seguirá construyendo confianza y promoviendo la identificación de comportamientos que vayan en contra de su filosofía organizacional. La Compañía seguirá evolucionando en una cultura de trabajo que aprecia la diversidad en todas sus formas y desarrollará un liderazgo incluyente, diverso y con conciencia social. **[GRI 412-2]**

### Casos de discriminación [GRI 406-1]

	2017	2018	2019
<b>Casos reportados de discriminación</b>	27	36	7
<b>Casos analizados y gestionados</b>	27	36	7
<b>Casos cerrados</b>	22	30	6



## 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 y los estilos de vida saludables.



Compromiso con los ODS



Implementación del Proyecto Líderes Siglo XXI en la Institución Educativa Municipal La Granja, en Zipaquirá, Colombia.



Institución Educativa,  
beneficiada con el programa  
Nutresa Quiere a los  
Niños rural, en Cartagena,  
Colombia.

### Estrategia [GRI 103-2]

Desarrollar capacidades de liderazgo y gestión escolar en las áreas directiva, académica, administrativa, comunitaria y convivencial de instituciones educativas.

Fortalecer las competencias digitales de las comunidades educativas.

Desarrollar capacidades pedagógicas y de gestión para la promoción de estilos de vida saludable.

### Progreso [GRI 103-3]

- **378 instituciones educativas** en Colombia acompañadas en el proceso de mejoramiento escolar. El 97,5% de las instituciones que finalizaron el programa mantuvieron o mejoraron su resultado en las Pruebas de Estado o en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE).

- **406 maestros y directivos docentes**, pertenecientes a 17 instituciones educativas de Colombia, formados en competencias tecnológicas.
- **Diseño e implementación** de 193 proyectos de aula y 17 proyectos institucionales con el uso de herramientas digitales que apoyan los procesos de aprendizaje.

- **6.031 kits escolares** entregados a niños colombianos para favorecer y promover su proceso de aprendizaje y permanencia escolar, así como los estilos de vida saludable.
- **68 sedes educativas** y 1.726 estudiantes en Colombia, acompañados en el desarrollo de capacidades en estilos de vida saludable.



## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Grupo Nutresa ve los procesos de formación de la sociedad como una oportunidad para fortalecer el capital y la calidad humana, y es consciente de que tener una educación de calidad en las sociedades donde opera, impacta de manera positiva la productividad de la Organización, además de contribuir con la mitigación de los riesgos inherentes a la pobreza y la inequidad en los entornos económico y social. Al contar con personas preparadas desde el ser, el saber y el hacer, la Organización podrá afrontar los retos de un mundo cambiante, apoyada en procesos de innovación que incrementen la competitividad de los países.

Aportar a la educación básica y media, y promover el acceso a la educación superior es también una oportunidad para disminuir la brecha social, generar riqueza material e intelectual, mejorar las fuentes de trabajo y de remuneración, y aportar a la calidad de vida y bienestar de las comunidades educativas que hoy participan de programas que incrementan el compromiso de sus líderes, mejoran los resultados del aprendizaje de los estudiantes, disminuyen la deserción escolar y potencian la gestión de las instituciones.

Grupo Nutresa en zonas rurales de Colombia, realiza entregas de kits escolares a niños entre 5 y 12 años. Centro Educativo Rural Los Micos, Yarumal, Colombia.

## PERSPECTIVAS

En el largo plazo, Grupo Nutresa afianzará sus propuestas de valor desde la educación para que sean pertinentes a los cambios y las necesidades futuras, mediante el fomento de procesos de innovación en la formación y el fortalecimiento del liderazgo escolar como elementos básicos para lograr mejores resultados del aprendizaje y la gestión de la calidad institucional.

Para 2020, será clave el trabajo colaborativo y en red con los diferentes grupos relacionados para potenciar la escucha activa y la construcción participativa. Uno de los espacios a desarrollar será el XVII Congreso Nacional de Educación que permitirá compartir conocimientos y experiencias sobre liderazgo escolar con más de 900 asistentes.

Asimismo, se establecerán alianzas público-privadas para posibilitar la participación en la construcción de política pública, la sostenibilidad de los procesos de transformación escolar y la promoción de estilos de vida saludable.

**CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]**



**Grupo Nutresa recibe medalla al Mérito Educativo y Cultural por parte de la Alcaldía de Medellín**

La Organización fue premiada con la medalla al Mérito Educativo y Cultural Porfirio Barba Jacob en Colombia por fomentar el crecimiento social con equidad e inclusión en Medellín, en el marco del Programa Alianzas con Vos, estrategia en la que el sector privado apoyó el mejoramiento de la calidad educativa. Así, un colegio privado, una empresa y una universidad se unieron para aportar al mejoramiento de una institución educativa oficial. La compañía trabajó en conjunto con la Universidad Eafit y el Colegio Montessori para acompañar a 1.065 estudiantes de la Institución Educativa América, en el barrio Santa Mónica de la ciudad. Entre los principales logros se destacan el fortalecimiento del clima institucional, el direccionamiento estratégico, la gestión curricular y el acompañamiento en los proyectos de vida de los estudiantes.

**Participación en el Festival Buen Comienzo en Colombia**

Por primera vez Grupo Nutresa participó en el Festival Buen Comienzo - La Revolución Creativa de los Niños, liderado por la Alcaldía de Medellín. La Organización llevó a este evento la experiencia Mega Aventura Nutresa, una iniciativa que forma parte de la estrategia de estilos de vida saludable y que busca, de manera divertida y lúdica, enseñar a los niños sobre hábitos de alimentación balanceada, actividad física e higiene personal. Este mensaje fue llevado a más de 2.000 asistentes.

La Organización fortalece las capacidades de maestros, directivos y estudiantes de escuelas públicas. Institución Educativa Arroyo de Piedra, Cartagena, Colombia.





## PROGRESO

[GRI 103-3]

Grupo Nutresa le apuesta a la educación como mecanismo de desarrollo sostenible, motor del avance económico y social del país e inversión que posibilita la productividad y la competitividad de las personas.

A través de su Fundación, la Organización aporta con una educación equitativa y de calidad y con iniciativas que fortalecen las capacidades de maestros, directivos y estudiantes de escuelas públicas de Colombia. Se presentan los avances en cada uno de los programas:

La Compañía realiza acompañamiento a las instituciones educativas en Colombia, para el desarrollo y la apropiación de las capacidades escolares y para la gestión de los estilos de vida saludables. Cartagena, Colombia.

## Programa Nutresa Quiere a los Niños.

[ODS 4.1]

Este programa está compuesto por festivales lúdico-pedagógicos, la entrega de kits escolares y el desarrollo de capacidades en las comunidades escolares para fomentar estilos de vida saludable, promoviendo una alimentación balanceada, actividad física y prácticas de higiene.



### Festivales Urbanos

Estos festivales entregan a diferentes comunidades a experiencia artística Mega Aventura Nutresa, que genera aprendizajes básicos en relación con la alimentación balanceada, el aumento de la actividad física y las prácticas clave de higiene, al mismo tiempo que fomenta la importancia de compartir en familia. Por otro lado, esta estrategia permite a los negocios de Grupo Nutresa mitigar los riesgos asociados al orden público.

- **Alimentación balanceada:** promueve el consumo de alimentos y bebidas con cualidades nutritivas que brinden bienestar y energía.
- **Aumento de la actividad física:** impulsa el movimiento, las actividades al aire libre y la práctica deportiva.
- **Prácticas claves de higiene:** refuerza la importancia del lavado de manos, la limpieza dental y la higiene personal.
- **Compartir en familia:** fomenta valores como la tolerancia, el respeto, la solidaridad y la amistad.

#### Se resaltan



**22 festivales** comunitarios.



**8.599 asistentes** a los festivales comunitarios.



**93%** de satisfacción.



### Zona rural

En zonas rurales de Colombia se realizan entregas de kits escolares a niños entre 5 y 12 años. Las zonas seleccionadas son áreas en donde, por su difícil acceso y vulnerabilidad, los niños no cuentan con los implementos básicos de estudio. De esta manera, la iniciativa contribuye con la mitigación del riesgo de deserción escolar y promueve el aprendizaje. El kit incluye la cartilla *Una aventura para crecer feliz y más saludable*, diseñada por el equipo de Fundación Nutresa, una herramienta de apoyo para trabajar con el maestro.

#### Entre los resultado se encuentran



**6.031 niños** beneficiados con los kits escolares.



**45 instituciones** educativas impactadas.



**91% de satisfacción** de las comunidades con el programa.



**11 departamentos de Colombia beneficiados:** Antioquia, Bolívar, Cauca, Cesar, Cundinamarca, Meta, Risaralda, Santander, Sucre, Tolima y Valle del Cauca.



**Proyecto Educativo  
Líderes Siglo XXI**  
*Una ventana  
al futuro de Colombia*

Esta iniciativa desarrolla capacidades de liderazgo y gestión escolar mediante el acompañamiento y la formación a directivos y maestros. Pretende mejorar los entornos escolares y fortalecer la cultura institucional.

**Oriéntate**  
*El mundo a un clic*

Este programa desarrolla competencias tecnológicas, pedagógicas, comunicativas, investigativas y de gestión en maestros, directivos y padres de familia, de acuerdo con los lineamientos dados en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el desarrollo profesional docente del Ministerio de Educación Nacional de Colombia. El programa cuenta con instrumentos de medición propios para evaluar la apropiación de competencias y el mejoramiento del rol del maestro.

**Se destacan los  
siguientes  
resultados en  
2019:**



**378 establecimientos**  
educativos vinculados.



**9.720 estudiantes**  
beneficiados.



**17 instituciones**  
educativas  
beneficiadas.



**406 maestros y  
directivos docentes**  
formados.



**1.134 maestros  
y directivos docentes**  
en formación.



**8 departamentos  
impactados:** Antioquia,  
Bolívar, Cauca,  
Cundinamarca, Chocó,  
Risaralda, Santander y  
Valle del Cauca.



**193 proyectos**  
digitales ejecutados  
en las aulas.



**1.155 padres de  
familia** formados



**97,5% de instituciones**  
que finalizaron el  
programa mantuvieron o  
mejoraron sus resultados  
en las Pruebas de Estado  
o en el Índice Sintético  
de Calidad Educativa.



**1.876 horas  
de formación,**  
acompañamiento  
y trabajo  
colaborativo.



**17 proyectos  
institucionales**  
realizados.



**100% de  
cumplimiento** del  
plan operativo.



**94% de satisfacción**  
con el programa.



### Desarrollo de capacidades

1.726 niños beneficiados con el modelo de desarrollo de capacidades en EVS en 68 instituciones educativas. La compañía realizó un acompañamiento para el desarrollo y la apropiación de las capacidades escolares y para la gestión de los estilos de vida saludable a través de un diagnóstico, un plan de trabajo y el aprovechamiento de la cartilla entregada en el kit escolar.

Finalmente, se avanzó en la construcción participativa del XVII Congreso Nacional de Educación que se realizará en 2020. Se destacan las siguientes acciones:

- Establecimiento del Comité Asesor, integrado por entidades expertas que aportan con procesos de innovación, conocimiento y experiencia.
- 23 talleres facilitados.
- Lanzamiento del evento en 12 regiones de Colombia.

Con estas actividades participativas se fortalece el Modelo de Relacionamiento de la Organización y se diseñan espacios de calidad que responden a la pertinencia, el impacto y las necesidades priorizadas por maestros y directivos de Colombia.

Programa **Oriéntate, el mundo a un Clic** en Zipaquirá, Colombia.

# REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL DE LAS OPERACIONES Y PRODUCTOS





## 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.



Compromiso con los ODS



Lago en Planta de Novaventa, El Carmen de Viboral, Colombia.

**Estrategia**  
[GRI 103-2]

Optimizar el consumo de agua.

Reducir el impacto sobre el recurso hídrico a través del manejo adecuado de vertimientos.

Gestionar el recurso hídrico en la cadena de valor.

Conocer y valorar los riesgos hídricos de las operaciones, consolidando el modelo del precio real del agua.

**Progreso**  
[GRI 103-3]

- **Reducción de 3,2%** en el consumo de agua por tonelada producida con respecto a 2018, lo que permitió el cumplimiento anticipado de la meta 2020 al alcanzar una reducción acumulada del indicador de -31,4% frente a 2010. Esto, debido al desarrollo de proyectos en Colombia.
- **Reducción de 5,6%** en el consumo de agua con respecto a 2018 en Chile, Costa Rica, México, Panamá, Perú y República Dominicana.

- **COP 1.324,64 millones** invertidos en las plantas de tratamiento de agua residual en los Negocios Cárnicos, Setas, Pastas y Galletas en Colombia; en Helados Pops Costa Rica y en el Negocio Tresmontes Lucchetti en Chile. [GRI 303-2]

- **Realización del estudio de riesgos** de la cadena de ganadería en Colombia. Como plan de acción se consolidaron las recomendaciones estratégicas para lograr la sostenibilidad ambiental en la producción primaria de carne bovina; entre ellas, recomendaciones para la calidad y el uso eficiente del agua.

- **Implementación del modelo de valor social y ambiental** del recurso hídrico que incorpora las alteraciones externas para estimar el precio real del agua. Esta evaluación permite incorporar otros conceptos en la evaluación financiera de proyectos con este recurso.

## La Organización enfoca sus esfuerzos en la productividad del agua en las operaciones directas y en la cadena de valor.

### RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

El agua es un derecho humano y un recurso vital para las comunidades y operaciones de Grupo Nutresa. La Organización de las Naciones Unidas ha priorizado el acceso al agua y saneamiento básico como asuntos clave para erradicar la pobreza y, según su reporte global, el consumo del recurso se ha incrementado constantemente en 1% desde 1980 y alcanzará 30% para 2050. En la actualidad, tres de cada diez personas no tienen acceso al agua potable y el acceso al saneamiento básico continúa siendo un reto, pues seis de cada diez no cuentan con este servicio.

Bajo este contexto, la Organización enfoca sus esfuerzos en la productividad del agua en las operaciones directas y en la cadena de valor. Para el período 2010-2020 se fijó una meta de reducción de 30%, y como resultado del trabajo de las áreas productivas y administrativas ha logrado una reducción de 31,4%.

Entre 2018 y 2019, la Compañía identificó los riesgos hídricos en la producción de palma, ganadería y cacao; y concluyó que pese a las acciones de mejora implementadas en estas cadenas, los próximos años serán determinantes para mejorar la productividad y la gestión de vertimientos, con planes de acción para adaptarse a la presión de estrés hídrico.

Las mejoras implementadas y por implementar en las operaciones y la cadena de valor, el trabajo colaborativo con aliados estratégicos, la transferencia de conocimiento con los grupos relacionados, los avances tecnológicos como la agricultura de precisión, entre otros, constituyen grandes oportunidades que la Organización aprovecha para asegurar la disponibilidad futura del agua para todos.

### PERSPECTIVAS

Grupo Nutresa contribuye con alianzas globales para la sostenibilidad del recurso hídrico. La Compañía apoya el logro de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible y, en especial, del ODS 12 (Producción y consumo responsable) y el ODS 13 (Acción por el clima), con la integración a la estrategia de sostenibilidad de metas de reducción del consumo de agua y asuntos clave como la productividad y custodia del recurso, tratamiento de aguas residuales e implementación de mejores prácticas de producción en las operaciones y la cadena de valor. Desde 2012, la Compañía ha cuantificado su huella hídrica y prioriza la identificación de los riesgos hídricos.

Durante estos 100 años, Grupo Nutresa ha logrado el cumplimiento de metas retadoras y ha identificado brechas que se convierten en desafíos futuros para la organización. El trabajo que sigue estará caracterizado por elementos decisivos: la capacitación y la generación de nuevos conocimientos y habilidades, la realización de políticas colaborativas y el establecimiento de alianzas. El primero de estos elementos asegurará que las personas y las comunidades contribuyan a mejorar la sostenibilidad de este recurso; la participación en política pública permitirá el enriquecimiento y la democracia de los procesos de regulación y gobernanza del agua; y, finalmente, las alianzas y el trabajo colaborativo permitirán la suma de recursos humanos, financieros y tecnológicos para la conservación del recurso.



## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



### Disminución de consumo de agua en duchado de salchichones

El Negocio Cárnicos detectó ineficiencias en el proceso de duchado de salchichones, cuyo objetivo es reducir su temperatura. Se evaluó la reducción del tiempo de duchado de 8 a 5 minutos, garantizando los tiempos de enfriamiento en los túneles y una temperatura de salida del producto entre 50 °C y 55 °C. Este proyecto representó un ahorro promedio de agua de 780 m<sup>3</sup>/mes y la reducción del consumo de 200 kg/mes de soda cáustica.

### Consolidación de planta cero vertimientos en el Negocio Pastas

Desde hace algunos años, en Bogotá, el Negocio Pastas ha trabajado en la implementación de procesos de recirculación de agua residual de procesos y, en 2019, realizó el bloqueo de la salida de vertimiento de la planta de tratamiento, convirtiéndose así en una planta cero vertimientos. Este proyecto también mejoró la eficiencia del recurso hídrico, pues ahora el agua es recirculada para el uso en baños, riego, torres de enfriamiento, calderas y lavado de moldes.

### Control del nivel de agua y de la temperatura en el desmoldeo de paletas en Helados Bon

El exterior de los moldes de paletas presenta alto contenido de salmuera. Para el proceso de desmoldeo se rocían con agua caliente y se incrementa el contenido de salmuera al tiempo que la temperatura se reduce, por lo que se hace necesaria la reposición manual. El proyecto consistió en la automatización del proceso –monitoreo de salmuera y temperatura del agua–, permitiendo un ahorro de 786.84 m<sup>3</sup> mensuales.

Planta del Negocio  
Cafés, Bogotá,  
Colombia.



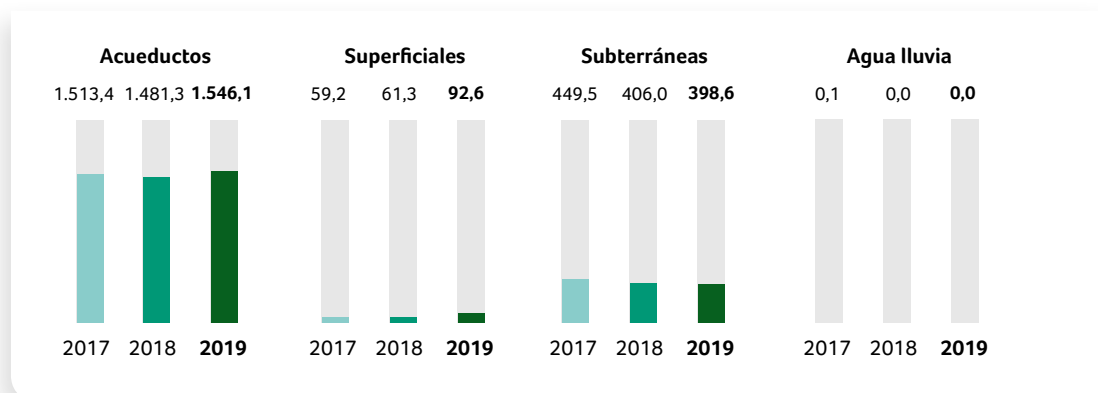
Análisis y control operacional de agua en el Negocio Cafés, Colombia.

## PROGRESO

[GRI 103-3]

En Grupo Nutresa la gestión del agua cuenta con políticas, planes de acción y programas de seguimiento a la ecoeficiencia. En 2015 y 2016 se realizó un estudio de materialidad específico para el recurso hídrico en el que se definieron temas clave como: uso responsable y custodia del agua, trabajo en la cadena de valor, huella hídrica de producto y vertimientos, regulación y vigilancia.

### Fuentes para el abastecimiento (miles de m<sup>3</sup>) [GRI 303-3]



Para el período 2010-2020, la Organización definió una meta de reducción de 30% del consumo de agua en sus operaciones. Para lograrla, se han implementado planes de monitoreo y control, actualización tecnológica de procesos, movilización de cultura de ahorro y conservación, entre otros proyectos. Esto permitió reducir 31,4% del consumo de agua en las plantas de Colombia, *versus* 2010, y de 5,6% en las plantas internacionales, respecto al 2018.

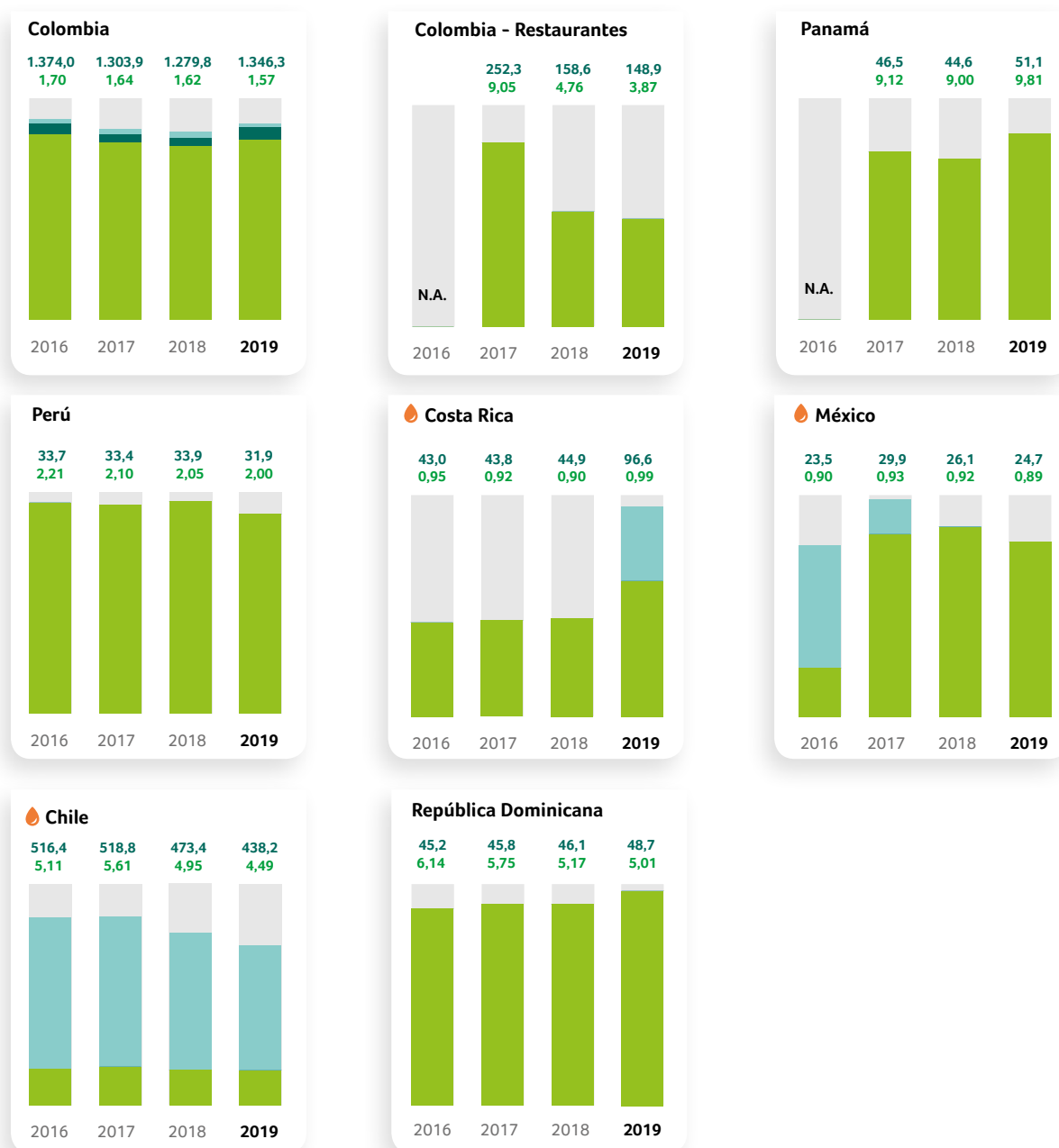
### Gestión de los impactos relacionados con el vertimiento [GRI 303-2]

Para las operaciones de la Organización es una prioridad garantizar la calidad y la conservación del recurso hídrico, así como asegurar la calidad del vertimiento. Por tanto, ha definido como un mínimo indispensable el cumplimiento legal, vigilando y estableciendo el nivel de cumplimiento para cerrar las brechas.

**Extracción y consumo de agua (miles de m³) [GRI 303-1] [GRI 303-3] [ODS 12.3]**

Acueducto Superficiales Subterráneas Agua lluvia Zonas de riesgo hídrico

Total (miles de m³) Intensidad de consumo (m³ / t.p.)



**Calidad del agua y ODS**

El ODS 6 (Agua y saneamiento), invita a establecer normas que aseguren el acceso universal y la calidad del agua. Se espera que la normativa de vertimiento sea cada vez más estricta. En México, por ejemplo, debido a la contaminación de aguas superficiales se consolidará el Programa Nacional Hídrico (PNH), documento rector de la política en el país para la administración 2019-2024.

Durante este año, Grupo Nutresa realizó varias mejoras en los procesos de tratamiento de aguas residuales. La inversión ascendió a COP 465,23 millones en Colombia y a COP 863,41 millones en las plantas internacionales:

- En Colombia, la Planta de Setas de Cuivá instaló un separador de sólidos de alta eficiencia y redujo en 600 kg/día los sólidos disueltos. Asimismo, instaló una trampa de pasta que permitió disminuir en 2,8 t/año los residuos presentes en el agua residual.

Por otro lado, el Negocio Cárnicos modernizó el sistema de tratamiento de aguas, y aseguró el cumplimiento de la Resolución 0631; el Negocio Pastas, en Bogotá, mejoró la automatización y la eficiencia del proceso; y el Negocio Galletas implementó un tanque anaerobio de 20m³.

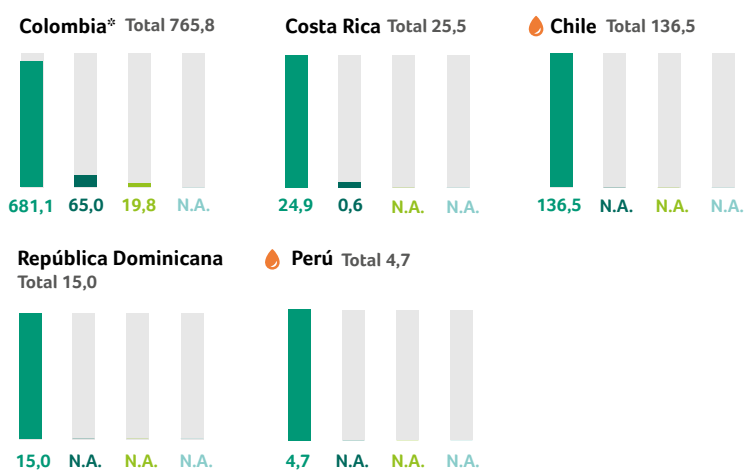
- En Helados Pops, en Costa Rica, entró en operación el sistema de tratamiento para 60 m³ diarios de agua residual, reduciendo la demanda química de oxígeno (DQO) en 95%; y en el Negocio Tresmontes Lucchetti, en Chile, se mejoró el equipo de flotación por aire disuelto y se implementó un tornillo deshidratador de lodos, reduciendo 68% de la DBO y en 54% la concentración de sólidos. La planta de tratamiento en Nutresa México entró en operación continua en cumplimiento de la normatividad vigente.



### Vertido de agua [GRI 303-4] [ODS 12]

■ Alcantarillado (miles de m<sup>3</sup>)
 ■ Cuerpos de agua natural (miles de m<sup>3</sup>)
 ■ Cuerpos de agua construidos (miles de m<sup>3</sup>)
 ■ Recibida por terceros (miles de m<sup>3</sup>)

🔥 Zonas de riesgo hídrico



\*Colombia no incluye los consumos de las plantas de Alimentos al Consumidor, Helados Armenia y Cárnicos Llanos de Cuivá.

La Compañía promueve el uso racional del agua para optimizar el consumo de recursos en los procesos productivos y de servicios. Colaborador del Negocio Galletas, Medellín, Colombia.

## Regulación [GRI 303-1]

El informe global de riesgos del Foro Económico Mundial sitúa este asunto entre los riesgos de mayor importancia global, debido al incremento de su demanda. Menciona también grandes impactos económicos derivados de los riesgos relacionados al agua. Por otro lado, el reporte 2019 de las Naciones Unidas, *Leaving no one behind*, menciona que algunos de los países de la región estratégica atraviesan grandes dificultades en relación con el acceso al agua y al saneamiento básico: conflictos entre comunidades o entre industrias y comunidades (Perú), inequidad en el acceso al agua por estrato económico en las ciudades (República Dominicana y Perú) e inequidad en el acceso al agua en zonas rurales (República Dominicana, México y Perú).

Lo anterior indica que la regulación para la gobernanza y la administración del recurso hídrico tenderá a incrementarse y ser más estricta e innovadora a través de instrumentos regulatorios y económicos, acuerdos y financiación. Grupo Nutresa permanece atento a las nuevas disposiciones y revisará su modelo de riesgo hídrico para evaluar el componente regulatorio dentro del modelo de cuantificación del riesgo para tomar las acciones pertinentes.

## Uso y conservación del agua [GRI 303-1]

Los proyectos de la Organización estuvieron enfocados en la reducción del consumo, la recirculación y el mejoramiento de la calidad del agua de vertimiento. También en la estructuración de planes de trabajo derivados de la identificación de riesgos en la cadena de valor. En 2019, se resaltan los siguientes proyectos:

- El Negocio Cárnicos en Colombia implementó una mejora en su línea Practicarne, instalando un tanque pulmón para almacenar agua y una bomba centrífuga para hacer su recirculación, permitiendo un ahorro de 198 m<sup>3</sup>/mes. De la misma manera, en la planta de Setas del Negocio, se mejoró la recuperación de agua de autoclaves mediante la instalación de un tanque de recuperación a la salida del tubo de descarga que permite que el agua recuperada sea conducida por medio de un sistema de bombeo para su tratamiento y uso posterior. Logró un ahorro de 700 m<sup>3</sup>/mes.
- En Opperar Colombia se implementó el lavado de vehículos en seco y se redujeron 21 m<sup>3</sup>/mes en el consumo para una flota de 27 vehículos.
- En la planta Rionegro del Negocio Chocolates se mejoró el equipo de banda de secado que exigía lavados continuos. Se redujo 50% la frecuencia de lavados y se alcanzó un ahorro de 576 m<sup>3</sup>/año.
- En el Negocio Chocolates, en Costa Rica, se implementaron mejoras en los lavados y se redujo en más de 2.000 m<sup>3</sup>/año el consumo.
- El Negocio Galletas, en Colombia, tuvo un ahorro de 312 m<sup>3</sup>/año mediante la mejora en la recuperación del agua de pruebas de su red contra incendios.
- La planta del Negocio Helados, en Bogotá, optimizó el consumo de agua y redujo los tiempos de enjuague y sanitización, lo que permitió el ahorro de 250 m<sup>3</sup>/año.



Planta de tratamiento de aguas residuales en la sede del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.

El desarrollo de capacidades eleva el nivel de conciencia y asegura el éxito en la implementación de nuevas tecnologías. La planta de Helados Pops, en Costa Rica, realizó formaciones a 100% de los colaboradores sobre la importancia del uso y el tratamiento eficiente del agua. Esta acción contribuyó a la obtención del galardón Bandera Azul, otorgado por la Fundación Europea de Educación Ambiental.

El Negocio Chocolates, en su granja experimental Yariquíes, realizó formaciones enfocadas en la custodia del agua. Mientras que el líder ambiental del Negocio Chocolates, en Costa Rica, asistió al Seminario Aladyr 2019 sobre Desalinización, Reuso y Tratamiento de Agua y Efluentes.

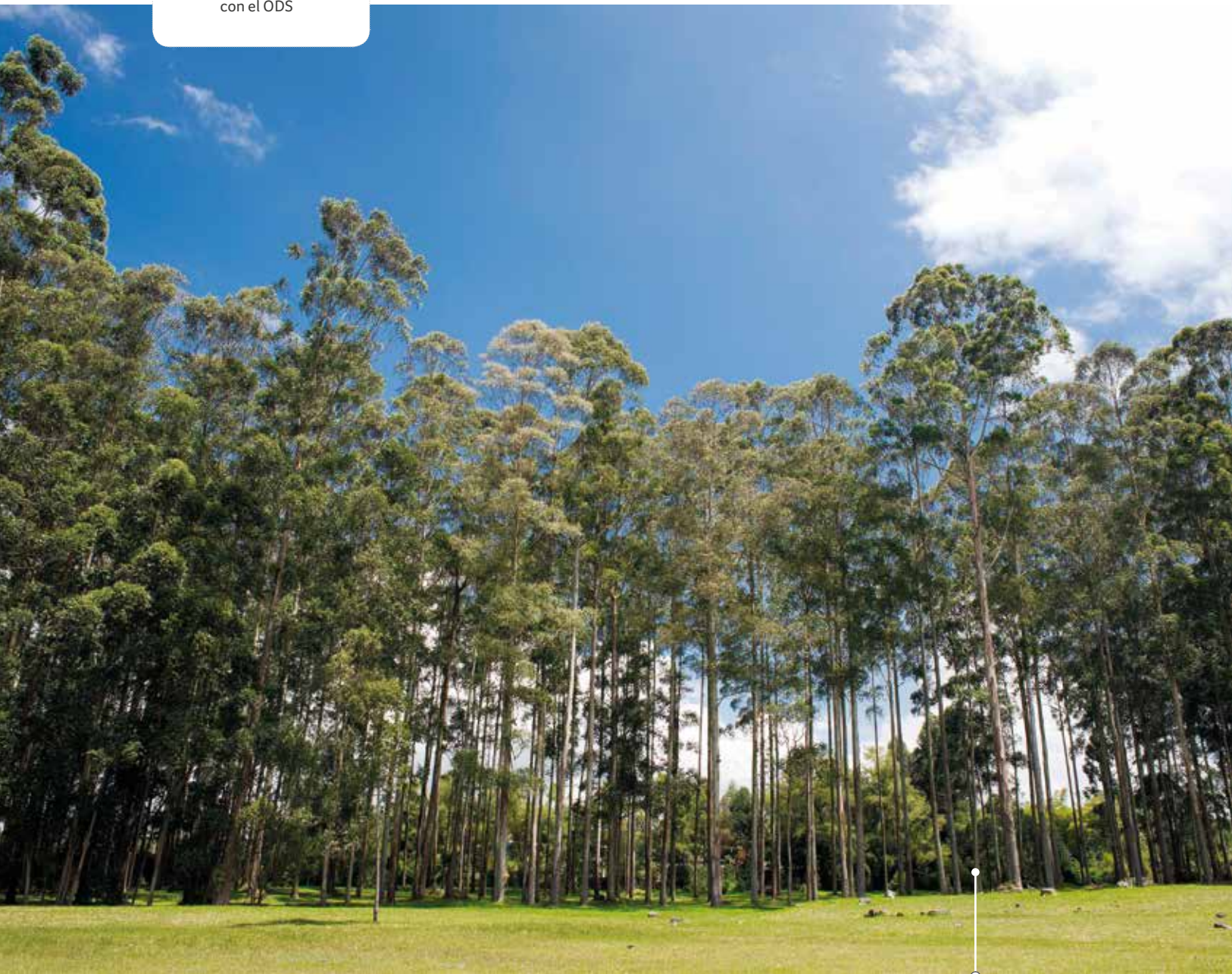
En la cadena de valor, Grupo Nutresa identificó los riesgos ambientales asociados a ganadería y se generaron las *Recomendaciones estratégicas hacia la sostenibilidad ambiental en la producción primaria de carne bovina*, enfocadas en la protección de fuentes, calidad y uso eficiente del agua, consumo por los animales, disponibilidad en diferentes épocas del año, entre otros. Las sugerencias permiten medir el avance por cada ganadero, así como determinar cuáles planes de acción deben ser implementados para la conservación del agua.



Compromiso  
con el ODS

## CAMBIO CLIMÁTICO Y CALIDAD DEL AIRE

Minimizar el impacto sobre la calidad del aire y contribuir con la mitigación y la 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.



Bosque en las instalaciones  
de Novaventa en El Carmen de  
Viboral, Colombia.

## Estrategia

[GRI 103-2]

Generar cultura frente al cambio climático.

Reducir la generación de emisiones de gases de efecto invernadero.

Ampliar el uso de activos comerciales de menor impacto.

Mitigar el impacto de los productos sobre el clima a lo largo de su ciclo de vida.

Valoración de riesgos climáticos, físicos y regulatorios.

Reducir la afectación de la calidad del aire.

## Progreso

[GRI 103-3]

- **246** jornadas de sensibilización y comunicación realizadas como afianzamiento de la Política de Cambio Climático en los negocios, con foco en economía circular y movilidad sostenible.

- **46,2%** de reducción acumulada de gases de efecto invernadero (GEI), alcances 1 y 2, entre 2010 y 2019 en Colombia, y de 6,4% entre 2018 y 2019 en México, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Perú y Chile.
- **Continuación** de la compra y el suministro de energía verde certificada como cero emisiones, con una reducción del alcance 2 de 100 % entre 2010 y 2019 en Colombia.
- **Recertificación** carbono neutral para las plantas de producción de los Negocios Chocolates y Galletas en Costa Rica.

- **Sustitución** de refrigerantes más amigables con el medio ambiente en el Negocio Helados, como el R290.

- **Conservación** de la certificación y el sello de Carbono Neutro para las marcas Tosh, en Colombia y Costa Rica, y Livean y Zuko, en Chile, compensando 18.386 y 19.099 tCO<sub>2</sub>e, respectivamente, mediante proyectos de conservación de bosques y costas, granjas sostenibles, energía eólica y tratamiento de aguas.

- **Implementación** del proyecto de medición de impacto y valoración económica de los efectos del cambio climático para Grupo Nutresa en Colombia.
- **Actualización** de los riesgos ambientales en la cadena de valor.

- **Optimización** en los consumos y el uso de combustibles más limpios, que representan 98,5% en las plantas de Colombia y 83,3% en las internacionales.
- **Implementación** de estrategias de los planes de movilidad sostenible como adecuación y ampliación de biciparqueaderos, incentivo de rutas compartidas, celdas preferenciales para vehículos compartidos, flexi y teletrabajo, entre otros.



Paneles solares de la planta del Negocio Cafés, Medellín, Colombia.

## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

El cambio climático y la calidad del aire son considerados riesgos clave para Grupo Nutresa y hacen parte de los asuntos relevantes para sus grupos relacionados, derivado del análisis de materialidad. La Compañía ha identificado distintos tipos de riesgo de cambio climático, como los físicos que surgen por consecuencia de los fenómenos climáticos adversos que pueden conllevar a un daño de los activos, interrupción en la cadena de suministro y pérdida de valor económico que implica afrontarlos; y los riesgos de transición, derivados de los cambios en las políticas y las regulaciones, y de la percepción de los consumidores y la sociedad frente a cómo las empresas gestionan el cambio climático.

La calidad del aire sigue siendo un desafío importante debido al acelerado crecimiento urbano, las variaciones en las condiciones climáticas y los hábitos de movilidad actual, entre otros. Debido a esto se han generado cambios normativos y medidas de contingencia que pueden propiciar riesgos operacionales y reputacionales.

Para la Organización, estos desafíos son oportunidades para mejorar la gestión del cambio climático a través del uso de nuevas tecnologías que contribuyan con la reducción del impacto ambiental, cambios de paradigma en los hábitos de movilidad y consumo de los colaboradores, generación de conciencia en la cadena de valor y transformaciones operacionales que ayuden a la mitigación de estos fenómenos.

## PERSPECTIVAS

Grupo Nutresa seguirá comprometido con su contribución a los esfuerzos mundiales para abordar el cambio climático y apoyar el logro del ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 13 (Acción por el clima), integrando en su plan de sostenibilidad metas de reducción de emisiones de GEI; apalancadas en iniciativas que buscan reducir la cantidad de energía usada en sus operaciones, la migración hacia el uso de energías más limpias y hacia tecnologías eficientes energéticamente, la optimización de los procesos logísticos y la disminución de la huella de carbono de sus productos.

De la misma manera, la Compañía continuará con su participación en espacios colectivos con gobiernos, comunidades y empresas para desarrollar propuestas colaborativas, incentivos y mejores prácticas que reduzcan los impactos relacionados con la calidad del aire, disminuyan las emisiones atmosféricas de los procesos y mejoren la logística de transporte con el uso de combustibles más limpios, la modernización de la flota y la optimización de las rutas.

A largo plazo se construirán planes específicos para extender prácticas más sostenibles en materia de clima y aire a lo largo de la cadena de valor. Asimismo, la Organización trabajará en lograr un mayor entendimiento de los riesgos que representa el cambio climático y fortalecerá las estrategias para reducir sus impactos, mejorar sus prácticas de adaptación y avanzar hacia una economía baja en carbono y que mejore la calidad del aire en los lugares donde opera.



## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



- **Instalación del sistema de captación de agua y riego**

Acción realizada por el Negocio Chocolates, en Perú, con fines de reforestación del área natural protegida de la Reserva Nacional de Lachay para optimizar el recurso hídrico, preservar la biodiversidad de la zona, reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y contribuir a la disminución del calentamiento global.

- **Eliminación de la caldera para generar vapor**

El Negocio Galletas, en Costa Rica, sustituyó este equipo por un sistema de calentamiento de agua. Con esta acción redujo el uso de 47.000 galones de GLP, que representan una disminución de las emisiones de 282,6 tCO<sub>2</sub>e.

- **Reconocimiento a la gestión en sostenibilidad en Colombia y Costa Rica**

En Colombia, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y el Icontec, en su programa de reconocimiento empresarial, otorgaron la categoría Oro al Negocio Galletas por su gestión en sostenibilidad, y el tercer puesto por su contribución al Plan de Movilidad Empresarial Sostenible. Asimismo, en Costa Rica el Negocio fue reconocido en dos categorías: Talento Humano y Gestión Ambiental, con el Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica.

- **Negocio Chocolates en Colombia, líder en gestión ambiental**

Icontec y Cornare entregaron este reconocimiento al Negocio en el marco del Programa de Liderazgo Ambiental. Este premio, denominado Gran Líder Progresista, destaca las prácticas sostenibles. También reconocieron como caso exitoso la instalación del techo solar de mayor tamaño en una empresa de alimentos en el país.

Reconocimiento a  
Compañía de Galletas  
Pozuelo con el Premio  
a la Excelencia de la  
Cámara de Industrias  
de Costa Rica.



## PROGRESO

[GRI 103-3]

### Gobernanza y cultura organizacional

- **Gobernanza.** La Junta Directiva mantiene su compromiso de asegurar que la estrategia este en constante evolución, asigna los recursos, valida las políticas, genera incentivos y establece métricas frente a la gestión del cambio climático.
- **Jornadas Sostenibilidad.** Estuvieron orientadas a sensibilizar a los colaboradores en temas de economía circular, movilidad sostenible y empoderamiento femenino. Se realizaron paneles con expertos sobre estos temas con el propósito de promover mejores hábitos entre los colaboradores.
- **Plan de Movilidad Empresarial Sostenible (MES).** En Colombia, como contribución al Pacto por la Calidad del Aire, se implementaron estrategias en las operaciones de Medellín. Entre ellas, el teletrabajo para personal administrativo, optimización de rutas de transporte para los colaboradores e instalación de biciparqueaderos y celdas de parqueo preferencial. Con estas medidas se espera reducir 10% de emisiones de GEI generadas por desplazamiento de los colaboradores. De otro lado, con prácticas como el teletrabajo se evita el desplazamiento de 541 colaboradores, permitiendo una reducción de 400 tCO<sub>2</sub>.

Paneles solares de la planta del Negocio Chocolates, Rionegro, Colombia.

### Reducción de emisiones de GEI

En 2019, se avanzó en el cumplimiento de las metas de emisiones de GEI mediante la implementación de buenas prácticas ambientales, proyectos de ecoeficiencia energética, mejora tecnológica y la ejecución de iniciativas innovadoras en los procesos para una producción más limpia que permitieron reducir las emisiones en las operaciones y los productos.

**TABLA Emisiones directas e indirectas (alcances 1 y 2)**  
**[GRI 305-1] [GRI 305-2] [GRI 305-4] [ODS 13.1] [ODS 12.2]**

■ Emisiones alcance 1 (t CO<sub>2</sub>eq.) ■ Emisiones alcance 2 (t CO<sub>2</sub>eq.)  
 Emisiones totales alcances 1 y 2 (t CO<sub>2</sub>eq.) Emisiones totales alcances 1 y 2 (kg CO<sub>2</sub>eq./t.p.)



\*Colombia no incluye los consumos de las plantas de Alimentos al Consumidor, Helados Armenia y Cárnicos Llanos de Cuivá.



Colaborador de Servicios Nutresa que se suma a la movilidad sostenible con el uso responsable de la bicicleta en Medellín, Colombia.



Centro de Distribución de Comercial Nutresa, Colombia.

### Reducción de emisiones por procesos industriales [GRI 305-5] [ODS 13.1]

Grupo Nutresa avanza en el control y la prevención de la contaminación atmosférica, así como en la implementación de medidas de mitigación y adaptación frente al cambio climático. Esta práctica ha dado como resultado la utilización de 98,5% de energías más limpias en los procesos industriales y la reducción de 20,4% de emisiones atmosféricas –material particulado, óxidos de nitrógeno, óxidos de azufre y otros contaminantes al aire–. Entre las buenas prácticas implementadas en 2019 se resaltan:

- El Modelo de Venta al Paso de mercancía del Negocio Novaventa logró una reducción anual de 104.000 km en desplazamiento, equivalentes a una disminución de 22 tCO<sub>2</sub>e.
- Instalación de nuevos tableros eléctricos en el área de producción del Negocio Chocolates, en Costa Rica, que mejoraron la eficiencia del sistema y ahorraron 20.093 Kwh de energía eléctrica, equivalentes a una reducción de 1.52 tCO<sub>2</sub>e.
- Nuevas tecnologías de refrigeración en las máquinas vending del Negocio Novaventa que mejoran la eficiencia de los compresores y ahorran hasta 2.528.968 kWh de energía eléctrica, equivalente a una reducción de 273,4 tCO<sub>2</sub>e/año.
- Cambio de iluminación en 70 puntos de la planta New-Brands del Negocio Alimentos al Consumidor, en Colombia. Esto generó un ahorro teórico de 32.657,7 KWh, equivalente a una reducción de 3,53 tCO<sub>2</sub>e/año.
- 4 paneles solares instalados para abastecer la iluminación de exteriores en la planta de Pastas, en Colombia, equivalentes a una reducción de 0,583 tCO<sub>2</sub>e/año.
- El Negocio Tresmontes Lucchetti, en Chile, concretó la utilización de termos eléctricos para la generación de agua caliente en los servicios de planta de té soluble. Evitó el uso de GLP y disminuyó la generación de GEI en 75% en ese proceso.
- Instalación de empacadoras de alta tecnología y recambio tecnológico de equipos de enfardado en el Negocio Pastas, en Colombia. Mejoró el consumo energético en 46% y logró una disminución de 347,33 tCO<sub>2</sub>e/año.

### Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero [GRI 305-5] [ODS 13.1]

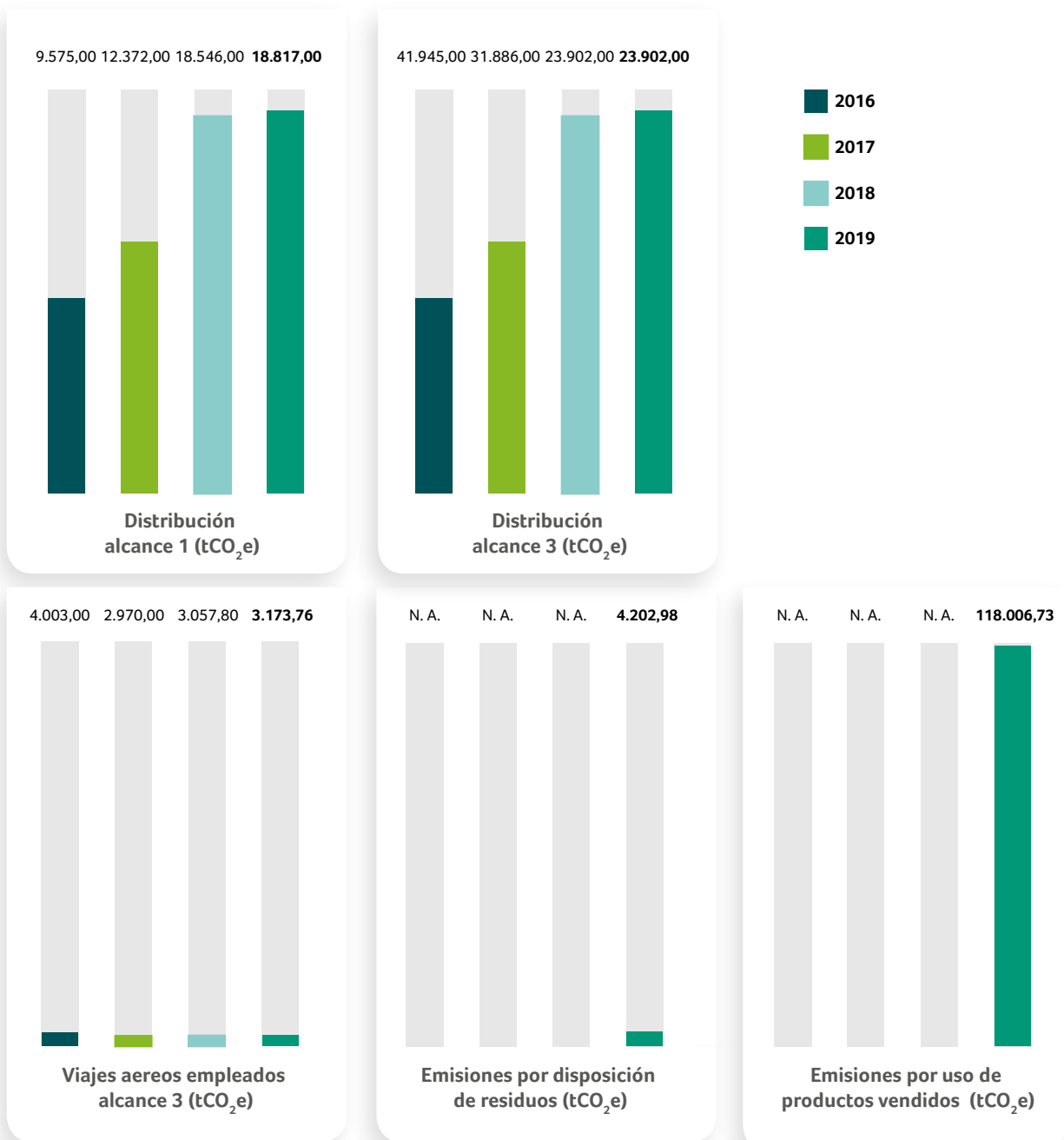
Reducción neta de emisiones en tCO <sub>2</sub> e	2017	2018	2019
Por energía térmica Alcance 1	87,3	757,6	-
Por energía eléctrica Alcance 2	387,4	61,7	2.846,9

## Reducción de emisiones GEI por transporte

Fueron incluidos 6 vehículos con tecnologías más limpias –gas y energía eléctrica– en la operación de distribución primaria y secundaria, se optimizaron las rutas para mejorar la eficiencia en la ejecución del transporte y se realizaron procesos de monitoreo satelital de la flota para monitorear e implementar mejoras en la conducción, optimizar el consumo de combustible y asegurar una vida útil de vehículos entre tres y ocho años con planes de reposición, esto permitió que se dejaran de emitir 137,3 tCO<sub>2</sub>e a la atmósfera.

Por otro lado, se resalta que el Negocio Operar Colombia compensó 730 tCO<sub>2</sub>e con la compra de bonos de carbono.

### Otras emisiones de gases de efecto invernadero alcances 1 y 3 [GRI 305-3] (ODS 13.1)



### Productos con menor impacto

En 2019, el Negocio Helados compró 6.241 congeladores que utilizan refrigerante R290, 100% amigable con el medio ambiente y con cero ODP –ozone depletion potential, reducción potencial del ozono–, que permiten una reducción de 2675,52 tCO<sub>2</sub>e/año. Adicionalmente, se sustituyó el gas refrigerante R507 por el 422A (MO79) en seis unidades de batidoras y compresores de cavas en la planta Manizales, Colombia. Así, se disminuyó en 21% el índice GWP (*Global Warming Potential*, potencial de calentamiento global). Este refrigerante permite alargar la vida útil de los compresores y mejorar su rendimiento, lo que se traduce en menor consumo energético.

### Calidad del aire

En la gestión de control y mejora de la calidad del aire se resaltan los siguientes avances:

- Los Negocios Cárnicos, Cafés y Galletas alcanzaron un 98,84%, 99,35% y 99,9% de uso de energías más limpias, respectivamente.
- Eliminación del uso del petróleo en las calderas de respaldo en el complejo Casablanca del Negocio Tresmontes Lucchetti, en Chile, por el uso de gas natural, reduciendo la generación total de emisiones de gases de efecto invernadero en 2,84%.
- Aprobación de los Planes de Movilidad Empresarial Sostenible (PMES) de los Negocios ubicados en Medellín por parte del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
- El Negocio Tresmontes Lucchetti, en Chile, realiza el cambio de 50% de las montacargas que se abastecen de GLP, a montacargas eléctricas.
- Reducción de 20,4% de emisiones atmosféricas –material particulado, óxidos de nitrógeno, óxidos de azufre y otros contaminantes al aire– en las operaciones industriales por uso de energías más limpias.

**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<sub>2</sub> con proyectos de conservación de bosques.**

### Huella de carbono de producto

Más de 90 referencias certificadas en Grupo Nutresa que aportan a la compensación de las emisiones de CO<sub>2</sub> con proyectos de conservación de bosques.

Se mantiene la certificación Carbono Neutral otorgada por Icontec para los productos de la marca Tosh –infusiones, cereales, barras de cereales y nueces en Colombia, y galletas y *snacks* en Colombia y Costa Rica–. Se compensaron 18.836 tCO<sub>2</sub>e mediante proyectos de conservación de bosques y granjas sostenibles.

El Negocio Tresmontes Lucchetti en Chile obtuvo nuevamente la certificación de neutralidad en carbono otorgada por Carbon Neutral para las bebidas frías e instantáneas de las marcas Livean y Suko, compensando 19.099 tCO<sub>2</sub>e a través de proyectos de conservación de costas, energía eólica y tratamiento de aguas.

### Emisiones contaminantes del aire [GRI 305-7]

País	Colombia	Chile	Costa Rica	Perú	Mexico
MP: Material particulado (kg)	33.467,00	5.240,00	305,40	142,00	61,00
SO <sub>2</sub> : Dioxidos de azufre (kg)	7.629,00	6.817,00	43,40	11,00	289,00
NO <sub>x</sub> : Óxidos de nitrógeno (kg)	78.691,00	36.203,00	5.686,00	936,00	846,00
COV: Compuestos orgánicos volátiles (kg)	2.130,00	15.097,00	0,00	0,00	1.103,00

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.



Compromiso  
con los ODS



Colaborador del Negocio Galletas,  
Medellín, Colombia.



**Estrategia**  
[GRI 103-2]

Reducir la intensidad energética de las operaciones.

Reducir el uso de energía eléctrica de las operaciones.

Reducir el uso de energía térmica de fuentes no renovables en las operaciones.

Incrementar el uso de fuentes renovables de energía.

**Progreso**  
[GRI 103-3]

- **-22,7%** de reducción acumulada en el consumo de energía (KWh/t.p.) entre 2010 y 2019 en las operaciones de Colombia, y de 2,4% en las operaciones de México, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Perú y Chile, con respecto a 2018.

- **El indicador** de consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) se redujo en 1,5% frente a 2018. Para el período 2010-2019 la reducción acumulada en Colombia alcanzó 13,6%.

- **3,7% de reducción** en el indicador de consumo de energía térmica de fuentes no renovables –combustibles fósiles– (kWh/t.p.), frente a 2018, en las operaciones industriales de Colombia.
- **26,7% de reducción** acumulada del indicador de energía térmica de fuentes no renovables (kWh/t.p.) para el período 2010-2019 en Colombia.

- **98,5% de la energía utilizada** por las instalaciones industriales en Colombia proviene de fuentes energéticas más limpias como gas natural, energía eléctrica –cero emisiones– de la red nacional y biomasa. El 83,3% de las plantas internacionales utilizan combustibles más limpios.
- **25,6% del total** de la canasta energética de las operaciones de fabricación de alimentos en México, Costa Rica, República Dominicana, Perú, Chile y Panamá corresponde a energías renovables. En Colombia es 14,4%.
- **2.300.000 kWh** de energía limpia generados en las instalaciones de generación fotovoltaica, 99% por el negocio Chocolates y 1% el Negocio Cafés en Colombia.
- **3,3%** de la energía eléctrica en Colombia provino de fuentes fotovoltaicas que usan paneles solares.

**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 opera Grupo Nutresa se basa en la disponibilidad de combustibles fósiles y en la generación hidroeléctrica. La inestabilidad en la disponibilidad de estos combustibles está ligada a eventos geopolíticos cada vez más complejos debido a la continua crisis en Oriente Medio, la extracción de petróleo no convencional mediante fractura hidráulica y el decrecimiento de las reservas de petróleo en Colombia, entre otros factores, que generan escenarios de mayor incertidumbre.

Grupo Nutresa depende de las redes nacionales de generación y distribución de energía en cada país donde opera. En Colombia, las fallas en el proyecto hidroeléctrico Hidroituango ponen en riesgo la satisfacción de la demanda doméstica en un futuro cercano (2021).

Por otro lado, la variabilidad de los fenómenos climáticos afecta los ciclos del agua, por lo que la energía hidroeléctrica y eólica tienen un riesgo adicional debido a eventos meteorológicos cada vez más extremos y con períodos de ocurrencia aún no identificados. La dependencia de los combustibles fósiles será cada vez más costosa en términos ambientales, económicos y sociales, por ello, la planeación de una transición energética hacia el uso de energías renovables, con el menor costo y con el menor impacto social y ambiental, son la mejor alternativa. La búsqueda de una mayor independencia de fuentes de energía y el trabajo continuo en eficiencia energética son dos variables clave para asegurar la continuidad de los procesos, la reducción del impacto ambiental y la minimización de los riesgos financieros.

## **PERSPECTIVAS**

Conscientes del impacto que genera el uso de energía para la Organización se definieron las siguientes metas para 2020:

- Reducir en 25% el indicador de consumo de energía –proveniente de fuentes no renovables y energía eléctrica de la red– por tonelada producida.
- Lograr 100% de abastecimiento de energía proveniente de fuentes de energía más limpias, como energía eléctrica, gas natural y fuentes renovables.

Grupo Nutresa avanza en la búsqueda de una menor intensidad energética y un menor impacto ambiental de todas sus operaciones, por lo que ha establecido planes a 2020 para reducir su dependencia a fuentes de energía no renovables, el incremento del uso de energías alternativas, la implementación de programas de eficiencia energética en los procesos productivos, la reconversión tecnológica y 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. Esto, en consecuencia, contribuirá con la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero para mitigar algunos de los efectos del cambio climático.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



- **Sistema Solar Fotovoltaico en el Negocio Galletas en Colombia**

Durante 2019 se inició la instalación de un sistema de energía solar fotovoltaico para la planta de Galletas en Medellín, con un sistema de monitoreo de la energía generada en tiempo real que evitará la emisión de 77,5 t CO<sub>2</sub>/año, a partir de la instalación 1.553 paneles de 365 Wp cada uno, que entregan un total de 717.890 KWh/año.

- **Sustitución de combustibles en el Negocio Tresmontes Lucchetti en Chile**

Hasta 2018, 100% de las grúas horquillas de la planta de bebidas instantáneas frías del Negocio Tresmontes Lucchetti se abastecían con gas licuado de petróleo (GLP) y, desde 2019, 50% de las grúas son eléctricas. Debido a que la energía eléctrica comprada para su funcionamiento proviene de energías renovables no convencionales (ERNC) se logró una reducción de 50% de la generación de GEI en este proceso.

- **Eliminación del uso de petróleo N.º 6 en calderas de respaldo**

En la planta Casablanca, Cundinamarca, se eliminó el uso de petróleo N.º 6 en calderas de respaldo y se sustituyó por gas natural. Además, se migró hacia el uso de termos eléctricos abastecidos con energía de la red que proviene de proyectos de ERNC para la generación de agua caliente en los servicios de la planta de té soluble (100% alcanzado en 2019). De esta manera se evita el uso de GLP y se disminuye la generación de GEI.

- **Sustitución de refrigerantes en el Negocio Helados en Colombia**

Con la sustitución del gas refrigerante R-507 por el R-422A (MO79) en seis equipos industriales de la planta Manizales se disminuyó en 21% el índice GWP (*Global Warming Potential, potencial de calentamiento global*), se redujo el consumo energético y se alargó la vida útil de los compresores.

Planta del Negocio  
Cafés, Colombia.



## PROGRESO

[GRI 103-3]

### Optimización procesos [GRI 302-3]

Se logró una reducción acumulada de 22,7% en el indicador de consumo de energía proveniente de fuentes no renovables y energía eléctrica. Este resultado se obtuvo gracias al impacto positivo que ha tenido la implementación de proyectos de energía solar con la instalación de paneles en las plantas de los Negocios Chocolates (Planta Rionegro), Negocio Galletas (Planta Medellín) y Negocio Café (piloto en Planta Medellín).

Los proyectos de implementación de plataformas de análisis de datos y control de la operación permiten a la Organización avanzar en la optimización de procesos, apoyados en una mejor instrumentación y uso de dispositivos con IoT (*Internet of Things*, internet de las cosas). Se destacan las iniciativas lideradas desde el Negocio Cárnicos para el control de los sistemas de generación de frío, y del Negocios Helados con la reconversión de equipos de refrigeración con un mejor desempeño energético.

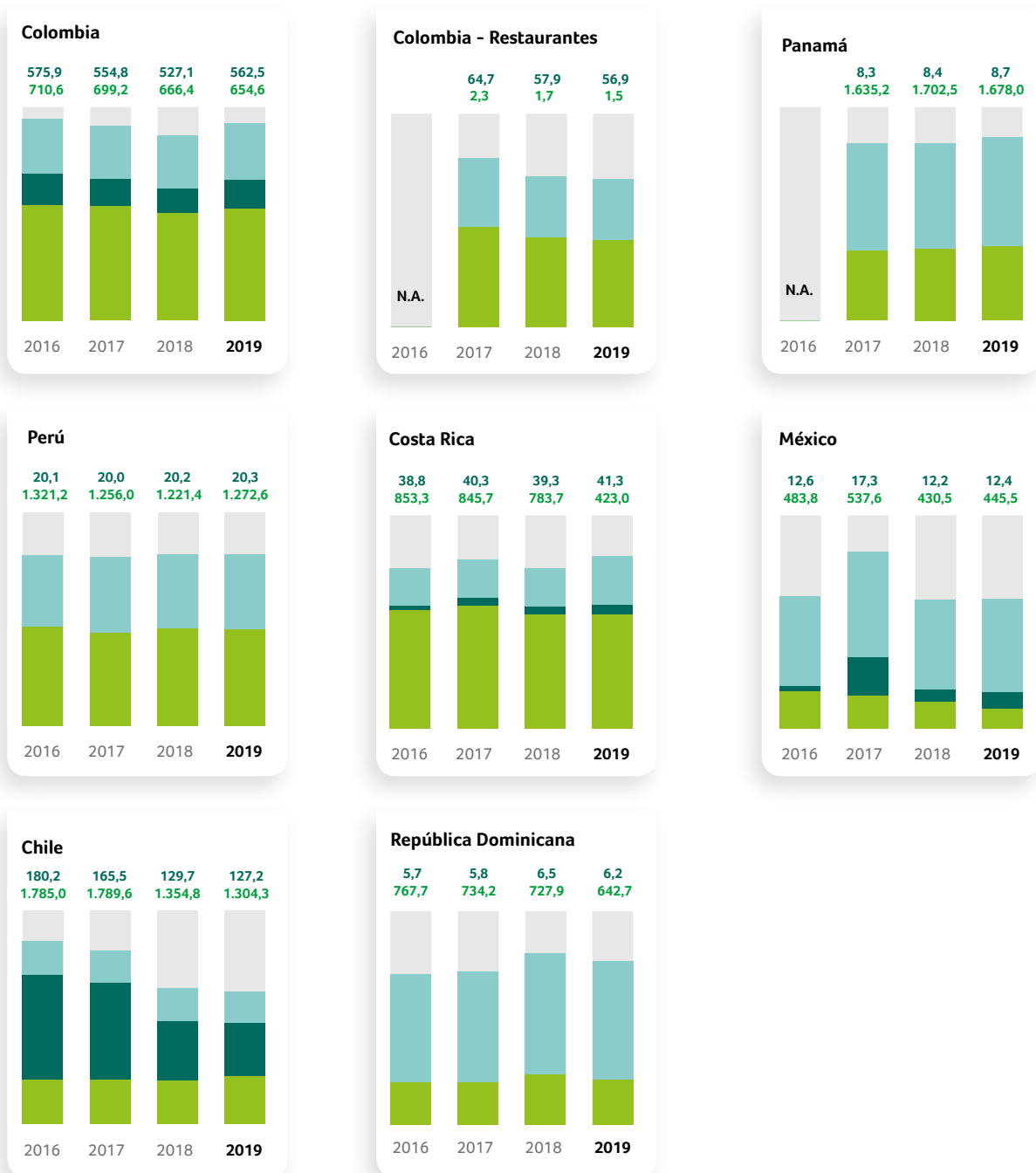
En las operaciones internacionales sobresale el cambio de combustibles en las plantas en Chile del Negocio Tresmontes Luchetti; y, en Costa Rica, la optimización del sistema de generación de vapor del Negocio Galletas y la estabilización de la caldera de biomasa del Negocio Chocolates. El indicador de consumo de energía en las operaciones en México, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Perú y Chile, tuvo una reducción de 2,4% incluyendo energías renovables.

Colaborador del  
Negocio Galletas,  
Medellín, Colombia.

**Consumo interno de energía [GRI 302-1] [GRI 302-3] [ODS 12.2]**

■ No renovable GWh ■ Renovable GWh ■ Consumo de electricidad GWh

Consumo total de energía GWh Intensidad de consumo (kWh / t.p.)



**Reducir el uso de energía eléctrica en las operaciones**

[GRI 302-4]

Se resaltan los esfuerzos de todos los negocios para reducir el consumo de energía eléctrica en todos los procesos. La estabilización en la operación de las plantas de tratamiento de aguas residuales, la actualización tecnológica de equipos –motores con mejor eficiencia–, la adquisición de equipos con mejores desempeños energéticos, la sustitución de iluminación tradicional por iluminación led y la nueva instalación para la generación de energía solar en la planta del Negocio Galletas en Medellín. Todas estas iniciativas contribuyeron con la mejora del indicador de energía eléctrica que tuvo una reducción de 1,5% frente a 2018 y una reducción acumulada de 13,6% entre 2010 y 2019.



Colaborador del  
Negocio Cafés,  
Colombia.

### Reducir el uso de energía térmica de fuentes no renovables en las operaciones [GRI 302-4]

Para las operaciones de Grupo Nutresa, el uso de combustibles fósiles sigue siendo un desafío porque estos aún representan 57% de la canasta energética en Colombia y 42% en México, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Perú y Chile. El 97% corresponde al uso de gas natural en Colombia y 61% en México, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Perú y Chile. Se continúa en la búsqueda de alternativas energéticas que tengan un menor impacto ambiental, tanto en su obtención como en su uso y que contribuyan con la meta de lograr la máxima reducción posible de generación de emisiones de GEI.

Se destaca la continuación del proceso de optimización energética en el Negocio Café y el proceso de eficiencia energética del Negocio Pastas, en Colombia, que, en combinación con los proyectos desarrollados en todas las plantas, permite mantener una tendencia decreciente en el indicador de consumo de energía térmica (KWh/t.p.), que logró una reducción de 3,7% frente al año anterior y una reducción acumulada de 26,7% en Colombia entre 2010 y 2019.

En las plantas ubicadas fuera de Colombia se destaca el caso de Chile, donde se realizó una sustitución de combustibles líquidos por gas natural que, aunque sigue siendo un combustible fósil, genera menores emisiones GEI y es más eficiente en los procesos de combustión.

### Suministro de energía verde

Se ratifica nuestro compromiso con el uso de energía eléctrica certificada como cero emisiones. En Colombia se consumieron 162 GWh de este tipo de energía y se evitó la generación de 16.000 tCO<sub>2</sub> e. Por otro lado, en el ámbito internacional, en cuatro plantas de Chile se usaron 30 GWh de energía eléctrica cero emisiones, que impidieron la generación de 10.000 tCO<sub>2</sub> e. Nuestros aliados en estos dos países son Empresas Públicas de Medellín y Chilequinta, respectivamente, generadores de este tipo de energía a través de proyectos hidroeléctricos y eólicos.

### Incrementar el uso de fuentes de energía renovables

La transición energética de combustibles fósiles –carbón, petróleo y derivados, gas natural– a fuentes renovables –paneles solares, biomasa, turbinas eólicas, etc.– posibilita que las instalaciones de generación *in situ* sean más comunes. La reducción en costos de fabricación de los paneles y las tecnologías asociadas debido a su masificación permiten la generación de energía en las propias plantas industriales. Durante 2019, el Negocio de Galletas, en asocio con la empresa de energía Celsia, inició la construcción de una planta de generación de energía con la instalación de 1.553 paneles solares fotovoltaicos que generarán hasta 700.000 KWh de energía.

Actualmente, el uso de biomasa y energía solar representa 25,6% de la energía utilizada en México, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Perú y Chile. y 14,4% de la utilizada en Colombia. Durante 2019, en este mismo país, se incrementó en 15,4% su uso debido a las mejoras implementadas en los procesos de aprovechamiento energético de la biomasa del café para la generación de vapor.



Planta del Negocio  
Pastas, Mosquera,  
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.



Compromiso con los ODS



Colaborador del Negocio  
Cafés, Colombia.



## Estrategia

[GRI 103-2]

Incrementar el uso de materiales con ciclo cerrado.

Fortalecer iniciativas de ecodiseño de empaques y embalaje.

Reducir el consumo de material de empaque por tonelada producida.

Implementar iniciativas de cierre de ciclo de material de empaque flexible posindustrial.

Diseñar e implementar iniciativas para el cierre de ciclo de materiales posconsumo.

## Progreso

[GRI 103-3]

- **77,5%** del total de las toneladas compradas de empaques en el año para los negocios en Colombia fueron fabricadas con materiales de ciclo de cerrado.

- **Construcción** del Manual de Ecodiseño de Empaques para ser eficientes desde el diseño y tener una mayor reciclabilidad y cierre de ciclo de los empaques.
- **Reducción** del consumo de 489 toneladas de material de empaque bajo la metodología DTV (Design to Value o Diseño para Crear Valor, en español), para un total acumulado de 2.629 toneladas desde su implementación en 2013.

- **Disminución** del 2,1% del consumo de material de empaque por tonelada producida, entre 2010 y 2019.

- **Desarrollo** en el Negocio Cárnicos, Colombia, de una iniciativa para transformar el material de empaque multicapa posindustrial en canastillas plásticas para la distribución logística y en bandejas exhibidoras para puntos de venta. Se transformaron cerca de 3 toneladas.

- **Utilización** de material flexible posconsumo de la promoción de las marcas Saltín y Ducales Juntos para Ganar, del Negocio Galletas en Colombia, para producir pelets que fueron usados en la fabricación de tejas plásticas para construcción. 480 kilos de empaque flexible transformados.

## Grupo Nutresa seguirá en la búsqueda de alternativas más eficientes y de alto impacto en el cierre de ciclo de empaques.

### RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Para una organización de alimentos de consumo masivo como Grupo Nutresa, el material de empaque cumple una función relevante en la conservación de los productos, la diferenciación en el mercado y la competitividad, siendo de vital importancia la implementación de iniciativas en las diferentes fases del ciclo de vida del empaque que mantengan su funcionalidad óptima y, a la vez, tener un mejor desempeño ambiental.

En los diversos países donde la Compañía tiene operaciones se están implementando diferentes normatividades como la de Responsabilidad Extendida del Productor (REP) y la prohibición de plásticos de un solo uso, entre otras. Para el caso de las normas REP los productores deben asumir la responsabilidad de la disposición final de los residuos de empaques generados durante la fase de posconsumo, lo que representa un reto para la Organización y una oportunidad para desarrollar modelos de economía circular con diferentes aliados en la cadena de valor que promuevan una adecuada gestión de los empaques, desde el uso eficiente de recursos para su fabricación hasta el correcto aprovechamiento luego de su uso con el menor impacto ambiental posible.

Para mitigar los riesgos y potenciar las oportunidades alrededor de este tema, Grupo Nutresa seguirá en la búsqueda de alternativas más eficientes y de alto impacto en el cierre de ciclo de empaques. Para ello, es importante el trabajo colaborativo entre industria, proveedores, clientes y consumidores que permita identificar y crear soluciones que sean el resultado de la suma de todos.

### PERSPECTIVAS

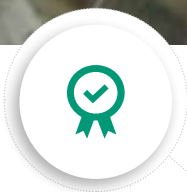
La meta estratégica de la Compañía para el período 2010-2020 es reducir 12% del consumo de material de empaque por tonelada producida. Sin embargo, debido a las tendencias en los hábitos de consumo y a factores como la conveniencia, entre otros, el cumplimiento de este indicador representa un reto para la Organización.

En el corto plazo se continuará con las iniciativas de ecodiseño generadas en los diferentes negocios, y apalancadas por el Manual de Ecodiseño de Empaques construido durante 2019, para unificar criterios, sensibilizar e involucrar a las diferentes áreas dentro de las compañías para lograr mejoras en el diseño y la reciclabilidad de los empaques, al tiempo que se conserva la calidad, la satisfacción del consumidor, la diferenciación del portafolio de productos y la competitividad.

Asimismo, Grupo Nutresa continuará con su participación activa en el comité de envases y empaques que lidera la Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI), que busca soluciones gremiales para alcanzar el máximo aprovechamiento de los empaques posconsumo. En el mediano plazo, la Organización seguirá impulsando este tipo de iniciativas en todas las operaciones de su región estratégica.

Finalmente, continúa la gestión del equipo de investigación y desarrollo *Task Force* de Empaques, que centra sus esfuerzos en la construcción de una línea base de empaques, proyectos de Análisis de Ciclo de Vida (ACV), iniciativas de cierre de ciclo, ecodiseño, investigación de nuevas estructuras y desarrollo de metas para la década 2020-2030.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



### Eliminación de pitillos plásticos en el Negocio Alimentos al Consumidor

Esta iniciativa de reemplazo de pitillos plásticos por materiales sostenibles se implementó en todas las cadenas de restaurantes y generó una reducción del consumo de material plástico de 0,6 toneladas.

### Sustitución de cucharitas plásticas en República Dominicana

Se sustituyeron las cucharitas plásticas usadas para degustación de helados del Negocio Alimentos al Consumidor por cucharitas de cartón. Esta acción redujo la cantidad de plástico utilizado en las heladerías en 63 toneladas.

### Migración hacia el uso de material de empaque flexible sostenible en el Negocio Chocolates Colombia

La marca Gol sustituyó los empaques primarios multimaterial de las referencias chocolate regular y coco por unos con una estructura monomaterial en polipropileno. Con este proceso se incrementaron las posibilidades de cierre de ciclo de 58 toneladas de empaque que se compran cada año.

Planta del Negocio Chocolates, Colombia.



Colaborador del Negocio  
Cafés, Colombia.

### PROGRESO [GRI 103-3]

El compromiso de Grupo Nutresa frente a la gestión de empaques y sus residuos se refleja principalmente en su Política de Empaques Sostenibles, así como en su objetivo estratégico de reducir 12% del consumo de material de empaque por tonelada de producto en el período 2010-2020.



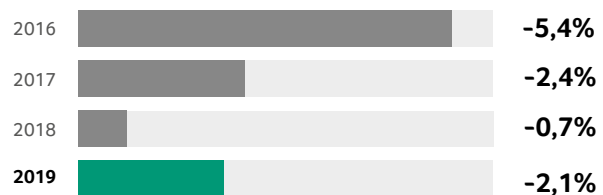
Consulte  
la Política  
aquí

La evolución que la Organización ha tenido en la gestión de empaques en los últimos tres años está reflejada en dos indicadores: consumo anual de material de empaque por tonelada producida y reducción del consumo de material de empaque por tonelada de producto con respecto a la línea base 2010.

#### Consumo de material de empaque [GRI 301-1] [ODS 8] [ODS 12]



#### Reducción del consumo de material de empaque



**Meta  
2020:  
-12%**

\*Reducción frente a la línea base  
2010 por tonelada producida.



Colaborador  
de Novaventa,  
Colombia.

### Ecodiseño de empaques y embalaje

En busca de fortalecer las buenas prácticas y asumir un papel transversal en el cierre de ciclo, se elaboró el Manual de Ecodiseño de Empaques de Grupo Nutresa. Este documento potencia

rá la cultura de sostenibilidad de empaques en todas las áreas de los negocios y habilitará la homologación de las definiciones y las especificaciones óptimas del material de empaque para que se conserven las condiciones del producto y se tenga un mejor desempeño en el cierre de su ciclo.

Con la implementación de la metodología DTV en los diferentes negocios productivos de la Organización se disminuyeron 2.629 toneladas de material de empaque durante los siete años de ejecución, a través de iniciativas de ecodiseño orientadas a la optimización de los empaques, teniendo en cuenta los atributos que valora el consumidor, el comportamiento del entorno y los factores internos en toda la cadena de valor. Ejemplo de ellas son la reducción de calibres, el ajuste en los planos mecánicos, la eliminación de componentes de empaque innecesarios, el desarrollo de estructuras menos complejas y la sustitución por materiales con cierre de ciclo que mejoran el impacto ambiental y conservan las características de calidad en los productos.

### Reducción de material de empaque en toneladas (ODS 12.2)



A lo largo de 2019 se ejecutaron diferentes proyectos en la Organización para mejorar la gestión de empaques. Se resalta la reutilización de envases y tapas plásticas en el Negocio Alimentos al Consumidor, en República Dominicana, donde se evitó la compra de 211 toneladas de empaques al reutilizar estos elementos en las condiciones óptimas de inocuidad e higiene para extender su uso y vida útil.

En los diferentes negocios y plataformas productivas de Grupo Nutresa se implementaron acciones de reducción y optimización para todos los tipos de empaques, con una disminución de 489 toneladas del consumo de estos materiales.

En el Negocio Cárnicos, en Colombia, se reemplazaron cajas de cartón por canastillas plásticas para empaque de materia prima cárnica en los procesos de maquila, material de mayor resistencia y vida útil que evitó la utilización de 18,5 kilos de cartón de un solo uso.

Grupo Nutresa trabaja en el fortalecimiento de los procesos de optimización y reducción en los empaques flexibles en las diferentes compañías. Así, en 2019, se eliminó el consumo de 43 toneladas de material plástico.



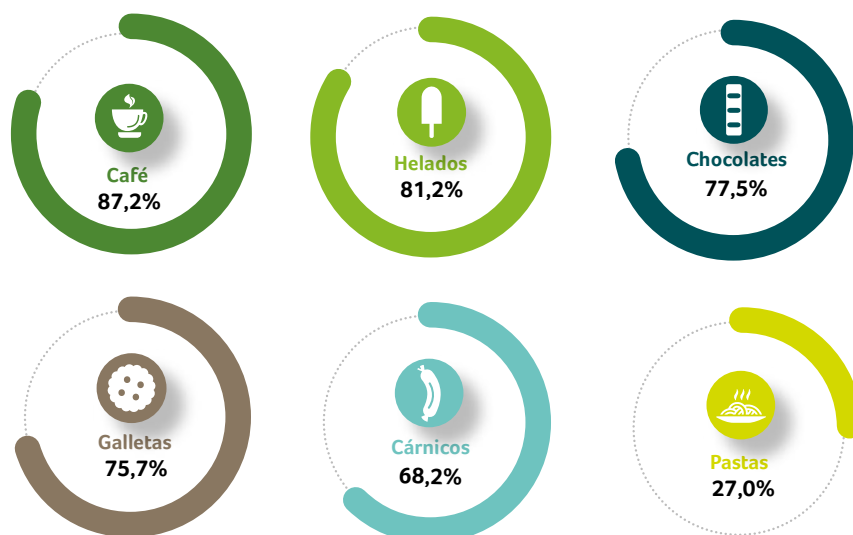
Colaboradores del Negocio Galletas, Colombia.

### Incrementar el uso de materiales con ciclo cerrado

En 2019 se obtuvo un consumo de 78% de material de empaque 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 potenciar los procesos de economía circular de empaques, Grupo Nutresa ha incorporado el uso de materiales biodegradables y con contenido de materia prima reciclada.

### **Materiales utilizados que son materiales reciclados**

**[GRI 301-1] (ODS 12.5)**

El 76% del cartón de los empaques y el 40% del vidrio de los envases consumidos por Grupo Nutresa en Colombia son a base de material reciclado.

Para potenciar los procesos de economía circular de empaques, Grupo Nutresa ha incorporado el uso de materiales biodegradables y con contenido de materia prima reciclada. Un ejemplo es el caso de las cajas corrugadas que son a base de fibra de celulosa 100% reciclada. De la misma manera, la Organización trabaja con proveedores que cuentan con certificaciones de producción sostenible como el sello del Consejo de Administración Forestal (FSC). Por su parte, para la categoría de plegadizas se trabaja con proveedores que suministran papeles y cartulinas a base de fibras de caña de azúcar. Finalmente, los envases de vidrio contienen 40% de material reciclado.

### **Diseñar e implementar iniciativas para el cierre de ciclo de materiales**

Grupo Nutresa continúa con el diseño y la ejecución de iniciativas de cierre de ciclo de materiales de empaque posindustrial y posconsumo. Con ayuda de sus aliados estratégicos, durante 2019 se transformaron 4,5 toneladas de residuos de empaques flexibles que fueron recuperados mediante procesos de reciclaje para la elaboración de nuevos productos plásticos como carbayas, zunchos y bolsas de basura, entre otros.

Para fortalecer los procesos de cierre de ciclo de empaques, la Organización cuenta con iniciativas de sensibilización y generación de conocimiento en sus diferentes grupos relacionados, entre ellos, el proyec-

to Sabor Costeño, realizado por el Negocio Cafés en Colombia para incentivar al consumidor a separar y reciclar los empaques flexibles de sus marcas para ser canjeados por utensilios domésticos. Gracias a esta iniciativa se recolectaron cerca de 23 toneladas de residuos de empaque.

### **Productos y materiales de empaque recuperados [GRI 301-1] (ODS 12.5)**

Como respuesta a las exigencias emergentes en materia de gestión de residuos de empaques, Grupo Nutresa ha identificado gestores potenciales para transformar y aprovechar estos materiales, especialmente los de los residuos de empaques plásticos que son los que representan el mayor desafío para la Organización.

Durante 2019, como resultado del trabajo conjunto de los equipos de investigación y desarrollo, mercadeo y negociación, se construyó el Manual de Ecodiseño de Empaques, una guía que promueve el trabajo colaborativo entre los diferentes negocios y áreas de la Compañía para encontrar soluciones a esta problemática, así como para generar iniciativas transversales que mitiguen el impacto ambiental y optimicen el uso de los insumos requeridos.



## 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.



Compromiso con los ODS



Colaborador en proceso de almacenamiento de residuos sólidos en la planta del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.





Almacenamiento de residuos en la planta del Negocio Cafés, Colombia.

### Estrategia [GRI 103-2]

Reducir los residuos generados en las operaciones de Grupo Nutresa.

Disminuir la generación de residuos ordinarios.

Aumentar el porcentaje de aprovechamiento de los residuos generados.

### Progreso [GRI 103-3]

- **Reducción** en la generación de residuos por tonelada producida sin lodos de PTAR de 23,3% para el período 2010-2019 en Colombia y de 10,7% para México, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Perú y Chile, con respecto a 2018.

- **Disminución** neta de 0,42% de los residuos enviados a relleno sanitario para las operaciones en Colombia y de 5,80% para las plataformas internacionales versus el año anterior.

- **Aprovechamiento** de 89,2% de residuos sin lodos de PTAR en las operaciones en Colombia.

## La Organización mantendrá el fortalecimiento de alianzas y el trabajo colaborativo con proveedores para generar cierres de ciclo a lo largo de la cadena de valor.

### **RIESGOS Y OPORTUNIDADES** [GRI 103-1]

Uno de los grandes retos de las sociedades actuales es aliviar la presión que soportan los rellenos sanitarios porque cuentan con una vida útil corta, generan daños ecosistémicos y Gases de Efecto Invernadero (GEI) que contribuyen al cambio climático y cada vez se hace más difícil adquirir predios para la ubicación de sitios de disposición.

Esta problemática y otros asuntos relacionados con la gestión integral de residuos han llevado a Grupo Nutresa a replantear el sistema lineal bajo el cual opera. De manera gradual, la Organización se ha ido transformando hacia un sistema de economía circular para reducir al mínimo los residuos generados y convertirlos en productos de valor agregado. Esta transición mitigará riesgos ambientales, normativos y reputacionales actuales y futuros.

Grupo Nutresa continuará promoviendo actividades de prevención, reducción, aprovechamiento, tratamiento y reutilización de residuos, asociados principalmente con los materiales de empaque, las pérdidas de alimentos en procesos productivos y de distribución, y a los subproductos generados durante el tratamiento de aguas residuales. Sin embargo, esto dependerá de las distintas dinámicas sociales, las limitantes económicas, los desarrollos tecnológicos y las condiciones locales de las diferentes regiones. Por otro lado, la Organización mantendrá el fortalecimiento de alianzas y el trabajo colaborativo con proveedores para generar cierres de ciclo a lo largo de la cadena de valor.

### **PERSPECTIVAS**

Con el propósito de disminuir costos de operación y mitigar el impacto ambiental de sus operaciones, la Organización debe establecer planes para afrontar un desafío cercano, relacionado con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos a 2020: reducir 20% los residuos totales generados y alcanzar un aprovechamiento de estos igual o superior a 90%, con respecto al 2010.

El principal reto está relacionado con los lodos generados durante el proceso de tratamiento de aguas industriales que impactan indicadores de reducción en la generación de residuos y el de aprovechamiento de residuos, dado su difícil manejo y disposición. Es por esto por lo que Grupo Nutresa, a través de alianzas con diferentes instituciones, trabaja en investigaciones relacionadas con potenciales usos para materiales de difícil aprovechamiento e iniciativas de desarrollo de capacidades de los actores fundamentales en el manejo de residuos aprovechables como recicladores, gestores y transformadores.

Por otro lado, se espera lograr que las estrategias futuras, enmarcadas en la gestión integral de residuos, incorporen metodologías como el Análisis del Ciclo de Vida (ACV) para privilegiar aquellas con menores impactos. Las acciones serán implementadas de manera gradual bajo una planificación de corto, mediano y largo plazo, considerando la disponibilidad de recursos y las medidas diferenciales de acuerdo con las características de los actores o el tamaño de los mercados.

## CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS [GRI 103-3]



### ○ **Coprocesamiento de residuos en el Negocio Chocolates en Costa Rica**

Más de 20 toneladas de residuos de plástico, material de empaque y toallas de papel que eran enviados al relleno sanitario fueron convertidos en materiales con características consideradas materia prima alternativa para el proceso de fabricación de cemento en el Negocio Chocolates en Costa Rica.

### ○ **Reducción de más de 190 toneladas de lodos en planta de tratamiento de aguas industriales en el Negocio Cárnicos**

Disminución que se obtuvo gracias al análisis y el seguimiento de las dosificaciones de químicos que permitieron definir el uso de dosis menores a las óptimas, sin poner en riesgo los sistemas biológicos y el cumplimiento de los parámetros exigidos por la norma.

### ○ **Reducción de gramaje de botellas plásticas en el Negocio Alimentos al Consumidor**

31% del plástico PET (polietileno tereftalato) reducido en las botellas de agua disponibles para el consumidor en el Negocio Alimentos al Consumidor en República Dominicana, correspondiente a 8,4 toneladas.

○  
Pruebas de calidad del agua en PTAR Negocio Cafés, Colombia.



## PROGRESO [GRI 103-3]

Gracias a las estrategias de gestión eficiente de residuos y a los procesos de investigación e innovación alrededor de un nuevo modelo de negocio basado en la economía circular, durante 2019 Grupo Nutresa redujo su generación de residuos sin lodos en 23,3%.

Durante el año, la Compañía también implementó las siguientes acciones:

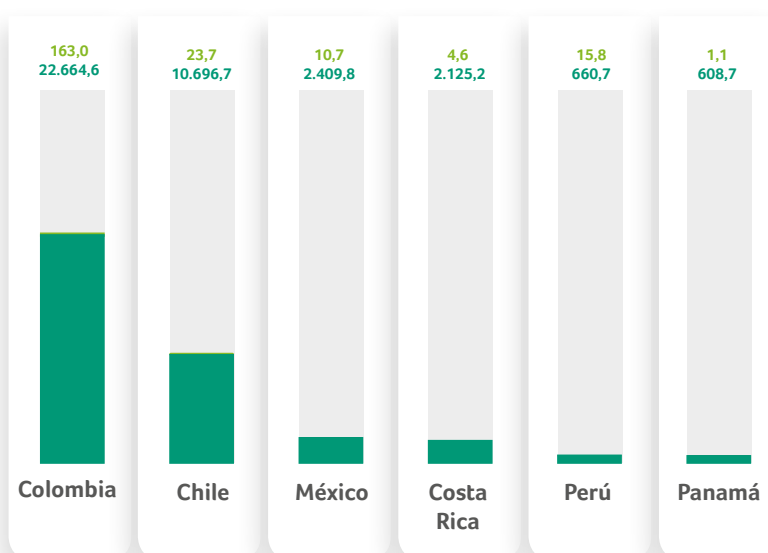
### Gestión Integral de Residuos

- Optimización de los procesos a través de herramientas de mejoramiento continuo que disminuyeron el desperdicio de producto, empaques y materias primas, entre otros.
- Eficiencia en las operaciones de las plantas de tratamiento de aguas no domésticas, como es el caso del Negocio Cárnicos que, a través del seguimiento y el análisis de la información disponible, obtuvo disminuciones en la generación de lodos.
- Promoción del uso racional de bolsas plásticas gracias a la disponibilidad de bolsas reutilizables en los diferentes puntos de venta.

Campaña de recuperación de empaques Ver De Vuelta, implementada en una primera fase en los Negocios de Colombia.

### Peso total de los residuos [GRI 306-2]

■ Residuos no peligrosos ■ Residuos peligrosos





### Economía circular

- Aprovechamiento del material de empaque posconsumo que, de la mano de procesos de investigación, innovación y creación de alianzas con instituciones educativas, ha permitido generar algunos prototipos de elementos que hacen parte del concepto de economía circular, evaluando los impactos en las diferentes etapas de ciclo de vida.
- Replanteamiento de la nueva métrica de medición y las iniciativas que impactan los porcentajes de reducción para disminuir las pérdidas y los desperdicios de alimentos en las operaciones y los procesos de comercialización y venta.
- Promoción de la cultura de sostenibilidad entre los colaboradores, con iniciativas de sensibilización y concientización en el manejo integral de residuos, entre ellas, Ver de Vuelta, que consiste en retornar a los negocios los empaques posconsumo generados en los hogares de los colaboradores. Este material es entregado a la Fundación Llena una Botella de Amor para transformarlos en elementos útiles para la sociedad.
- Fomento de la educación de los consumidores a través de medios de comunicación como los sitios web de los productos Evok y Tosh carbono neutro para informarles sobre los tipos de materiales usados en el empaque, manejo y disposición final.

Implementación de campaña Ver De Vuelta en Novaventa, Colombia.



9843 STOCK MARKET

246

854

636

36

9

14

85

loading

3221 STOCK MARKET

# ESTADOS FINANCIEROS

ESTADOS FINANCIEROS  
**CONSOLIDADOS**



## **Informe del Revisor Fiscal sobre los estados financieros consolidados**

A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

### **Opinión**

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 2019 y los estados consolidados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

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 2019 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.

### **Bases para la opinión**

Efectué mi auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia. Mi responsabilidad de acuerdo con dichas normas se describe más adelante en la sección de Responsabilidad del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros de este informe.

Soy independiente de Grupo Nutresa S. A., de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contaduría del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA - por sus siglas en inglés) junto con los requerimientos de ética que son aplicables a mi auditoría de los estados financieros en Colombia y he cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos y con el Código de Ética del IESBA.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para mi opinión de auditoría.

### **Asuntos clave de la auditoría**

Los asuntos clave de la auditoría son aquellos asuntos que, según mi juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en mi auditoría de los estados financieros del período. Estos asuntos han sido tratados en el contexto de mi auditoría de los estados financieros en su conjunto y en la formación de mi opinión sobre éstos, y no expreso una opinión por separado sobre esos asuntos.





A los señores Accionistas de Grupo Nutresa

---

**Asunto clave de auditoría****Modo en el que el asunto clave se ha tratado en la auditoría**

---

**Plusvalías**

Las plusvalías generadas como consecuencia de las diferentes combinaciones de negocio que ha realizado el Grupo en los países en los que opera, participan de forma importante en el activo total de Grupo Nutresa S. A. Al 31 de diciembre de 2019, tal y como se detalla en la Nota 20, las plusvalías ascienden a \$2,309,739 millones.

Para determinar si existe deterioro, la Administración de Grupo Nutresa S. A. realiza una evaluación anual o cuando se producen cambios en circunstancias o eventos que indiquen que el valor contable pudiera no ser íntegramente recuperable.

Como se describe en las Notas 3.3.1 y 3.3.11, la determinación del valor recuperable se realiza mediante el cálculo del valor razonable menos los costos de disposición de las unidades generadoras de efectivo a las que están asociadas las plusvalías, basados en planes estratégicos aprobados por la Junta Directiva del Grupo. Dicha determinación, es un asunto clave en la auditoría, ya que corresponde a un cálculo complejo que requiere del uso de un alto grado de juicio en la estimación de hipótesis clave, tales como el crecimiento de ingresos, gastos, costos, la evolución del margen operativo, la inversión en capex, tasa de descuento, entre otros. Estas hipótesis pueden verse afectadas significativamente por la evolución futura del entorno macroeconómico, competitivo, regulatorio, en cada uno de los países donde opera Grupo Nutresa S. A.

He realizado procedimientos de auditoría, con la colaboración de expertos en valoración sobre el proceso llevado a cabo por la Administración de Grupo Nutresa S. A. para determinar el valor recuperable de las unidades generadoras de efectivo a las que se asocian las plusvalías. Los procedimientos realizados, incluyen:

- Reuniones de entendimiento del modelo financiero utilizado por la Administración de Grupo Nutresa S. A. para determinar el valor recuperable de las unidades generadoras de efectivo.
- Comprobación de la consistencia de los datos utilizados para el cálculo del valor razonable menos los costos de disposición con los planes estratégicos aprobados por la Junta Directiva de Grupo Nutresa S. A.
- Análisis del cumplimiento de los planes estratégicos aprobados en el ejercicio anterior.
- Evaluación de las hipótesis clave utilizadas para la determinación del valor recuperable, cuestionando su razonabilidad y coherencia, para lo cual he realizado pruebas para verificar dichas hipótesis contra información del mercado.
- Revisión de la integridad matemática del cálculo y realización de sensibilidades sobre las variables relevantes.



A los señores Accionistas de Grupo Nutresa

---

**Asunto clave de auditoría**

**Modo en el que el asunto clave se ha tratado en la auditoría**

---

**Implementación de NIIF 16**

A partir del 1 de enero de 2019, Grupo Nutresa implementó NIIF 16. El reconocimiento del activo por derecho de uso y el pasivo por arrendamiento, participa de forma importante en el activo y el pasivo total de Grupo Nutresa S. A. Al 31 de diciembre de 2019, tal y como se detalla en la Nota 18 y 24, los activos por derechos de uso y por pasivo de arrendamiento ascienden a \$878,552 millones y a \$892,555 millones, respectivamente.

Como se indica en la Nota 3.3.8 y 4, la implementación de NIIF 16 requiere de la determinación de una tasa de descuento, plazos de arrendamiento y una provisión de desmantelamiento asociada a bienes inmuebles. Dicha determinación es un asunto clave de auditoría, debido a que involucra el uso de juicios importantes por parte de la Administración de Grupo Nutresa S. A. en la determinación de la tasa de descuento, en el tiempo en el que Grupo Nutresa S. A. desde su posición como arrendatario espera tener arrendados los bienes y la provisión de desmantelamiento asociada a los bienes inmuebles. Estos juicios pueden cambiar en futuro debido al entorno económico y a las estrategias de negocio del Grupo.

He realizado procedimientos de auditoría sobre el proceso llevado a cabo por la Administración de Grupo Nutresa S. A. para determinar la tasa de descuento y los plazos en los que espera tener arrendados los bienes. Los procedimientos realizados, incluyen:

- Entendimiento de los controles relevantes implementados por la Administración del Grupo asociados a NIIF 16.
  - Reuniones de entendimiento del proceso de implementación realizado por la Administración de Grupo Nutresa S. A.
  - Revisión de integridad de los contratos de arrendamiento de Grupo Nutresa S. A.
  - Revisión detallada de una muestra de contratos de arrendamiento.
  - Revisión del valor presente de una muestra de pasivos por arrendamiento.
  - Revisión de la depreciación de los derechos de uso de una muestra de activos.
  - Entendimiento de la determinación de los plazos de arrendamiento establecidos para los bienes arrendados.
  - Entendimiento de la forma en la que se determinó la tasa de descuento y revisión de la misma.
  - Revisión de la provisión de desmantelamiento asociada a bienes inmuebles.
-



## **A los señores Accionistas de Grupo Nutresa**

### **Responsabilidades de la administración y de los responsables de la dirección de la Entidad sobre los estados financieros consolidados**

La administración 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 el control interno que la administración consideró necesario para que la preparación de estos estados financieros consolidados esté libre de error material debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como negocio en marcha, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con el principio de negocio en marcha y utilizando el principio contable de negocio en marcha, excepto si la administración tiene la intención de liquidar la Entidad o de cesar sus operaciones, o bien que no exista otra alternativa más realista que hacerlo.

Los responsables de la dirección de la Entidad son responsables por la supervisión del proceso de información financiera de la entidad.

### **Responsabilidad del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados**

Mi objetivo es obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de error material, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene mi opinión. “Seguridad razonable” es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia siempre detecte un error material cuando éste exista. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia, aplico mi juicio profesional y mantengo una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identifico y valoro los riesgos de error material en los estados financieros, debido a fraude o error; diseño y aplico procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos; y obtengo evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para mi opinión. El riesgo de no detectar un error material debido a fraude es más elevado que en el caso de un error material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.
- Obtengo un entendimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias.
- Evalúo lo adecuado de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y las correspondientes revelaciones efectuadas por la administración.



#### A los señores Accionistas de Grupo Nutresa

- Concluyo sobre lo adecuado de la utilización, por la administración, del principio contable de negocio en marcha y, basándome en la evidencia de auditoría obtenida, concluyo sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que puedan generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como negocio en marcha. Si concluyera que existe una incertidumbre material, se requiere que llame la atención en mi informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que exprese una opinión modificada. Mis conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de mi informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que la Entidad deje de ser un negocio en marcha.
- Evaluó la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.

Comunico a los responsables de la dirección de la entidad, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identifique en el transcurso de la auditoría.

También proporcioné a los responsables de la dirección de la Entidad una declaración de que he cumplido los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y comunicado a ellos acerca de todas las relaciones que se puede esperar razonablemente que pudiesen afectar mi independencia y, en caso de presentarse, las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicación con los responsables de la dirección de la entidad, determiné las que han sido de mayor significatividad en la auditoría de los estados financieros del período actual y que son, en consecuencia, las cuestiones claves de la auditoría. Describo esas cuestiones en mi informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes, determine que una cuestión no se debería comunicar en mi informe porque cabe razonablemente esperar que las consecuencias adversas de hacerlo superarían los beneficios del interés público de la misma.

#### Otros asuntos

Los estados financieros consolidados de la Compañía por el año terminado el 31 de diciembre de 2018 fueron auditados por otro revisor fiscal, vinculado a PwC Contadores y Auditores Ltda., quien en informe de fecha 22 de febrero de 2019 emitió una opinión sin salvedades sobre los mismos. Mi opinión no es calificada con respecto a este asunto.

Juber Ernesto Carrión

**Revisor Fiscal**

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.

21 de febrero de 2020

# Certificación de los estados financieros

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

## CERTIFICAMOS:

21 de febrero de 2020


Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2019 y 2018, 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 esta.



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



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

## **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:**

21 de febrero de 2020

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



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


# Estado de situación financiera consolidado

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

	Notas	Diciembre 2019	Diciembre 2018
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	9	\$ 497.947	\$ 347.520
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	10	1.166.248	1.020.579
Inventarios	11	1.248.128	1.109.878
Activos biológicos	12	96.632	94.569
Otros activos	13	251.397	241.726
Activos no corrientes mantenidos para la venta	14	2.610	6.777
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 3.262.962</b>	<b>\$ 2.821.049</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	10	25.409	28.065
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	15	193.360	192.795
Otros activos financieros no corrientes	16	3.511.768	3.322.694
Propiedades, planta y equipo, neto	17	3.400.057	3.376.364
Activos por derechos de uso	18	878.552	-
Propiedades de inversión	19	79.489	77.062
Plusvalía	20	2.309.739	2.085.908
Otros activos intangibles	21	1.248.973	1.167.536
Activo por impuesto diferido	22.4	654.496	379.753
Otros activos	13	80.436	72.471
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 12.382.279</b>	<b>\$ 10.702.648</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 15.645.241</b>	<b>\$ 13.523.697</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras	23	527.196	522.302
Pasivos por derecho de uso	24	147.242	-
Proveedores y cuentas por pagar	25	1.235.133	1.094.960
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar	22.2	214.542	228.841
Pasivo por beneficios a empleados	26	191.864	165.833
Provisiones	27	1.948	4.118
Otros pasivos	28	29.912	26.676
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>\$ 2.347.837</b>	<b>\$ 2.042.730</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Obligaciones financieras	23	2.680.014	2.265.743
Pasivos por derechos de uso	24	745.313	-
Proveedores y cuentas por pagar	25	158	158
Pasivo por beneficios a empleados	26	189.295	175.036
Pasivo por impuesto diferido	22.4	984.035	704.763
Provisiones	27	13.238	-
Otros pasivos	28	487	536
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>\$ 4.612.540</b>	<b>\$ 3.146.236</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 6.960.377</b>	<b>\$ 5.188.966</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital emitido	30.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	30.1	546.832	546.832
Reservas y utilidades acumuladas	30.2	3.802.402	3.552.827
Otro resultado integral acumulado	31	3.770.027	3.683.175
Utilidad del período		506.388	505.308
<b>Patrimonio atribuible a las participaciones controladoras</b>		<b>\$ 8.627.950</b>	<b>\$ 8.290.443</b>
Participaciones no controladoras	30.4	56.914	44.288
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 8.684.864</b>	<b>\$ 8.334.731</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 15.645.241</b>	<b>\$ 13.523.697</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

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

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

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado 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	2019	2018
<b>Operaciones continuadas</b>			
<b>Ingresos operacionales provenientes de contratos con clientes</b>	7.1	\$ 9.958.851	\$ 9.016.066
Costos de ventas	32	(5.565.300)	(4.969.218)
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 4.393.551	\$ 4.046.848
Gastos de administración	32	(467.302)	(406.057)
Gastos de venta	32	(2.829.943)	(2.651.071)
Gastos de producción	32	(162.851)	(146.966)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos	34	23.661	(4.260)
Otros ingresos netos operacionales	33.1	2.505	10.802
<b>Utilidad operativa</b>		\$ 959.621	\$ 849.296
Ingresos financieros	35.1	22.294	15.457
Gastos financieros	35.2	(302.303)	(247.304)
Dividendos	16	61.516	58.851
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos	34	(4.460)	23.113
Participación en asociadas y negocios conjuntos	15	(2.268)	(400)
Otros ingresos, netos		714	5.202
<b>Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante</b>		\$ 735.114	\$ 704.215
Impuesto sobre la renta corriente	22.3	(207.877)	(164.423)
Impuesto sobre la renta diferido	22.3	2.656	(24.901)
<b>Utilidad del período de operaciones continuadas</b>		\$ 529.893	\$ 514.891
Operaciones discontinuadas, después de impuestos	36	(16.452)	(6.135)
<b>Utilidad neta del período</b>		\$ 513.441	\$ 508.756
<b>Resultado del período atribuible a:</b>			
Participaciones controladoras		506.388	505.308
Participaciones no controladoras		7.053	3.448
<b>Utilidad neta del período</b>		\$ 513.441	\$ 508.756
<b>Utilidad por acción (*)</b>			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras ( en pesos)		1.100,55	1.098,20
(*) Calculados sobre 460.123.458 acciones, que no han tenido modificaciones durante el período cubierto por los presentes estados financieros			
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>Partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del período:</b>			
Pérdidas actuariales de planes de beneficios definidos	26-31	(19.195)	(1.487)
Instrumentos de patrimonio medidos a valor razonable	16-31	186.697	(871.316)
Impuesto diferido de los componentes que no serán reclasificados	31	6.576	(1.863)
<b>Total partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del período</b>		\$ 174.078	\$ (874.666)
<b>Partidas que pueden ser reclasificados posteriormente al resultado del período:</b>			
Participación en el resultado integral de asociadas y negocios conjuntos	15-31	746	1.301
Diferencias en cambio por conversión de negocios en el extranjero	31	(56.199)	8.781
Cobertura de flujo de efectivo		(9.096)	7.960
Impuesto diferido de componentes que serán reclasificados	31	1.651	(3.009)
<b>Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		\$ (62.898)	\$ 15.033
<b>Otro resultado integral, neto de impuestos</b>		\$ 111.180	\$ (859.633)
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO</b>		\$ 624.621	\$ (350.877)
<b>Resultado integral total atribuible a:</b>			
Participaciones controladoras		619.993	(353.371)
Participaciones no controladoras		4.628	2.494
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL</b>		\$ 624.621	\$ (350.877)

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)

  
 Juber Ernesto Carrión  
 Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)



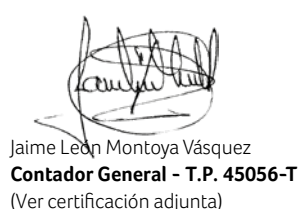
# Estado de cambios en el patrimonio consolidado

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

	Capital emitido (Nota 30.1)	Prima en emisión de capital (Nota 30.2)	Reservas y utilidades acumuladas (Nota 30.2)	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado (Nota 31)	Total patrimonio atribuible a las participaciones controladoras	Participaciones no controladoras	Total
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.552.827</b>	<b>505.308</b>	<b>3.683.175</b>	<b>8.290.443</b>	<b>44.288</b>	<b>8.334.731</b>
Resultado del período				506.388		506.388	7.053	513.441
Otro resultado integral del período					113.605	113.605	(2.425)	111.180
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>506.388</b>	<b>113.605</b>	<b>619.993</b>	<b>4.628</b>	<b>624.621</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores			505.308	(505.308)		-		-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 30.4)			(281.596)			(281.596)	(4.031)	(285.627)
Adquisición de subsidiarias						-	12.061	12.061
Reclasificaciones			26.748		(26.748)			
Otros movimientos patrimoniales			(885)		(5)	(890)	(32)	(922)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.802.402</b>	<b>506.388</b>	<b>3.770.027</b>	<b>8.627.950</b>	<b>56.914</b>	<b>8.684.864</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.396.462</b>	<b>420.207</b>	<b>4.541.854</b>	<b>8.907.656</b>	<b>42.525</b>	<b>8.950.181</b>
Remediación de deterioro de deudores			(5.277)			(5.277)		(5.277)
<b>Saldo al 1 de enero de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.391.185</b>	<b>420.207</b>	<b>4.541.854</b>	<b>8.902.379</b>	<b>42.525</b>	<b>8.944.904</b>
Resultado del período				505.308		505.308	3.448	508.756
Otro resultado integral del período					(858.679)	(858.679)	(954)	(859.633)
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>505.308</b>	<b>(858.679)</b>	<b>(353.371)</b>	<b>2.494</b>	<b>(350.877)</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores			420.207	(420.207)		-		-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 30.4)			(260.614)			(260.614)	(2.025)	(262.639)
Adquisición de subsidiarias							1.315	1.315
Otros movimientos patrimoniales			2.049		-	2.049	(21)	2.028
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.552.827</b>	<b>505.308</b>	<b>3.683.175</b>	<b>8.290.443</b>	<b>44.288</b>	<b>8.334.731</b>

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)

  
**Juber Ernesto Carrión**  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

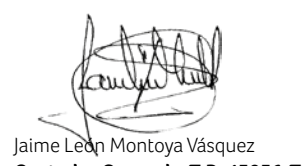
# Estado de flujos de efectivo consolidado


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

	2019	2018
<b>Flujos de efectivo de actividades de operación</b>		
Cobros procedentes de las ventas de bienes y servicios	9.807.576	8.935.188
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(6.868.916)	(6.342.582)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(1.660.668)	(1.599.418)
Impuestos a las ganancias e impuesto a la riqueza pagados	(199.044)	(112.855)
Otras salidas de efectivo	(46.565)	(37.311)
<b>Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación</b>	<b>\$ 1.032.383</b>	<b>\$ 843.022</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>		
Efectivo y equivalentes recibido de adquisiciones	839	2.649
Compra/venta otros instrumentos de patrimonio	(2.425)	(63.950)
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos (Nota 15)	(2.730)	(12.094)
Compras de propiedades, planta y equipo (Nota 17)	(254.495)	(234.780)
Importes procedentes de la venta de activos productivos	11.576	28.640
Adquisición de intangibles y otros activos productivos	(37.918)	(18.181)
Inversión neta en activos mantenidos para la venta	-	54
Dividendos recibidos (Notas 15-16)	61.284	50.538
Intereses recibidos	11.270	11.101
Pagos a terceros para obtener el control de subsidiarias (Nota 5)	(423.507)	(3.221)
Otras (salidas) entradas de efectivo	(117)	30
<b>Flujos de efectivo netos usados en actividades de inversión</b>	<b>\$ (636.223)</b>	<b>\$ (239.214)</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de financiación</b>		
Importes procedentes de (usados en) préstamos	407.278	(223.643)
Dividendos pagados (Nota 30.3)	(279.660)	(247.668)
Intereses pagados	(179.349)	(198.915)
Arrendamientos pagados (Nota 24)	(151.099)	-
Comisiones y otros gastos financieros	(37.590)	(34.377)
Otras entradas de efectivo	5.752	9.165
<b>Flujos de efectivo netos usados en actividades de financiación</b>	<b>\$ (234.668)</b>	<b>\$ (695.438)</b>
<b>Aumento (disminución) de efectivo y equivalente al efectivo por operaciones</b>	<b>\$ 161.492</b>	<b>\$ (91.630)</b>
Flujos de efectivo de operaciones discontinuadas	(8.776)	(1.087)
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible	(2.289)	4.594
<b>Aumento (disminución) neta de efectivo y equivalente al efectivo</b>	<b>\$ 150.427</b>	<b>\$ (88.123)</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	347.520	435.643
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período</b>	<b>\$ 497.947</b>	<b>\$ 347.520</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

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

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

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado 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 ebitda es más significativo para los inversores porque proporciona un análisis del resultado operativo y de la rentabilidad de los segmentos, usando la misma medida utilizada por la Administración. Asimismo, el ebitda permite comparar los

resultados con los de otras compañías en la industria y en el mercado. Se utiliza el ebitda para seguir la evolución del negocio y establecer los objetivos operacionales y estratégicos. El ebitda es una medida comúnmente utilizada y extendida entre los analistas, inversores y otras partes interesadas en la industria. El ebitda no es un indicador explícito definido en las NIIF y puede, por tanto, no ser comparable con otros indicadores similares utilizados por otras compañías. El ebitda no debe considerarse una alternativa a los ingresos operativos como indicador del resultado operativo, o como alternativa al flujo de efectivo de las actividades de explotación como medida de liquidez.

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

	2019	2018
<b>Utilidad operativa</b>	<b>959.621</b>	<b>849.296</b>
Depreciaciones y amortizaciones (Nota 32)	274.951	276.472
Depreciaciones por derechos de uso (Nota 32)	118.523	-
Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos (Nota 34)	(5.866)	654
<b>Ebitda (ver detalle por segmentos en Nota 7.2)</b>	<b>1.347.229</b>	<b>1.126.422</b>

Tabla 1

## Gestión del capital

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

En cada una de las inversiones se busca que el retorno sea superior al costo promedio ponderado de capital (*WACC*, por sus siglas en inglés). La Administración evalúa

periódicamente el retorno sobre el capital invertido de sus negocios y proyectos para verificar que están en línea con la estrategia de generación de valor.

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

# Notas a los estados financieros consolidados

Períodos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019 y 2018  
(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 la

ciudad de Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050. El objeto social de la Compañía Matriz consiste en la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades en empresas organizadas, bajo cualquiera de las formas autorizadas por la ley, sean nacionales o extranjeras, y que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita, o en bienes corporales o incorporeales con la finalidad de precautelación del capital.

A continuación, se informa en relación con las compañías subsidiarias, el nombre, actividad principal, domicilio principal, moneda funcional y porcentaje de participación mantenido por Grupo Nutresa:

Denominación	Actividad principal	Moneda funcional <sup>(1)</sup>	% Participación	
			2019	2018
<b>Colombia</b>				
Industria Colombiana de Café S. A. S.	Producción de café y productos relacionados.	COP	100,00%	100,00%
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	Producción de chocolates, sus derivados y otros productos relacionados.	COP	100,00%	100,00%
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	Producción de galletas, cereales, entre otros.	COP	100,00%	100,00%
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	Producción y comercialización de carnes y sus derivados.	COP	100,00%	100,00%
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	Producción de pastas alimenticias, harinas y cereales.	COP	100,00%	100,00%
Molinos 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. <sup>(2)</sup>	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%
Operar 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.	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%	60,00%
Atlantic Food Service S. A. S.	Comercialización de productos alimenticios	COP	51,00%	-
Procesos VA S. A. S.	Procesamiento de productos cárnicos	COP	100,00%	-

<b>Chile</b>					
Tresmontes Lucchetti S. A.	Prestación de servicios empresariales especializados.	CLP	100,00%	100,00%	
Nutresa Chile S. A.	Gestión financiera y de inversiones.	CLP	100,00%	100,00%	
Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S. A.	Producción agrícola e industrial.	CLP	100,00%	100,00%	
Tresmontes Lucchetti Servicios S. A.	Gestión financiera y de inversiones.	CLP	100,00%	100,00%	
Tresmontes S. A.	Producción y comercialización de alimentos.	CLP	100,00%	100,00%	
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%	
Tresmontes Lucchetti Inversiones S. A.	Gestión financiera y de inversiones.	USD	100,00%	100,00%	
<b>Costa Rica</b>					
Compañía Nacional de Chocolates DCR, S. A.	Producción de chocolates y sus derivados.	CRC	100,00%	100,00%	
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S. A.	Producción de galletas y otros relacionados.	CRC	100,00%	100,00%	
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%	
<b>Guatemala</b>					
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%	
<b>México</b>					
Nutresa S. A. de C.V.	Producción y comercialización de productos alimenticios.	MXN	100,00%	100,00%	
Serer S. A. de C.V.	Servicios de personal.	MXN	100,00%	100,00%	
Comercializadora Tresmontes Lucchetti S. A. de C. V.	Comercialización de productos alimenticios.	MXN	-	100,00%	
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%	
<b>Panamá</b>					
Promociones y Publicidad Las Américas S. A.	Gestión financiera y de inversiones.	PAB	100,00%	100,00%	
Alimentos Cárnicos de Panamá S. A.	Producción de carnes y sus derivados.	PAB	100,00%	100,00%	
Comercial Pozuelo Panamá S. A.	Producción de galletas y otros relacionados.	PAB	100,00%	100,00%	
American Franchising Corp. (AFC)	Gestión financiera y de inversiones.	USD	100,00%	100,00%	
Aldage, Inc.	Gestión financiera y de inversiones.	USD	100,00%	100,00%	
LYC Bay Enterprise Inc.	Gestión financiera y de inversiones.	USD	100,00%	100,00%	
Sun Bay Enterprise Inc.	Gestión financiera y de inversiones.	USD	100,00%	100,00%	
El Corral Capital Inc.	Gestión de franquicias de la industria alimenticia.	USD	100,00%	100,00%	
<b>Estados Unidos de América</b>					
Abimar Foods Inc.	Producción y comercialización de productos alimenticios.	USD	100,00%	100,00%	
Cordialsa USA, Inc.	Comercialización de productos alimenticios.	USD	100,00%	100,00%	
Kibo Foods LLC	Producción y comercialización de productos alimenticios.	USD	100,00%	-	
Cameron's Coffee & Distribution Company	Producción de café y productos relacionados.	USD	100,00%	-	
CCDC OPCO Holding Corporation	Gestión financiera y de inversiones.	USD	100,00%	-	
<b>Otros países</b>					
Denominación	Actividad principal	País de constitución	Moneda funcional	% Participación Grupo Nutresa	
				2019	2018
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%
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 31.4 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.

### Cambios en el perímetro de consolidación

Se presentaron los siguientes cambios en el perímetro de consolidación durante el período:

**2019:** en diciembre se liquidó Comercializadora Tresmontes Lucchetti S. A. de C. V. En febrero se liquidó la Sociedad Colectiva Civil Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Luchetti. En agosto, a través de Abimar Foods, Inc., se constituyó la compañía Kibo Foods LLC, una sociedad que tiene por objeto la producción por encargo a terceros y la comercialización de algunos productos del Grupo Empresarial en Estados Unidos. En septiembre se adquirió 100% de participación, vía adquisición de acciones, por USD 117 millones de CCDC OPCO Holding Corporation, dueña de 100% de Cameron's Coffee & Distribution Company, incorporando al consolidado de Grupo Nutresa los activos y pasivos de las compañías adquiridas al 31 de agosto de 2019 y sus resultados a partir del 1 de septiembre de 2019. En octubre de 2019 se adquirió 51% de las acciones de Atlantic Food Service S. A. S. por \$47.124, dueña de 100% de Procesos V. A. S. A. S., incorporando al consolidado de Grupo Nutresa los activos y los pasivos de las compañías adquiridas al 31 de octubre de 2019 y sus resultados a partir del 1 de noviembre de 2019.

**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 benefician 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 Tremon-tes Lucchetti Inversiones S. A.; y se presentó la fusión entre Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S. A. y Tresmontes S. A., quedando esta última vigente.

## 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 2019 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 2017 (sin incluir la CINIF 23, ni la NIIF 17), 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 otros) 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 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 2019 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 la 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 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 el 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 el 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 el negocio conjunto después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión. Las pérdidas de la asociada o el 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 el negocio conjunto con las de Grupo Nutresa, se incorpora la porción que le corresponde a Grupo Nutresa en las ganancias o las 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 el negocio conjunto, en la medida de la participación de Grupo Nutresa en la asociada o el negocio conjunto. El método de participación se aplica desde la fecha de adquisición hasta cuando se pierde la influencia significativa o control conjunto sobre la entidad.

La participación en la utilidad o pérdida de una asociada o un 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 el 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 el 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 el 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 el 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 los 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 a 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 la 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 reconocen en el estado de resultados como parte de los ingresos y egresos operacionales; las diferencias en cambio de otros activos y pasivos se reconocen como parte del ingreso o gasto financiero, a excepción de las partidas monetarias que proveen una cobertura eficaz para una inversión neta en un negocio en el extranjero y las provenientes de inversiones en acciones clasificadas como de valor razonable a través de patrimonio. Estas partidas, y sus efectos impositivos, se reconocen en el otro resultado integral hasta la disposición de la inversión neta, momento en el que se reconocen en el resultado del período.

#### Subsidiarias extranjeras

Para la presentación de los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa, la situación financiera y el resultado de las subsidiarias cuya moneda funcional es diferente a la moneda de presentación del Grupo y cuya economía no se encuentra catalogada como hiperinflacionaria se convierten así:

- 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 2019	Diciembre 2018
Balboa	PAB	3.277,14	3.249,75
Colón	CRC	5,68	5,31
Córdoba	NIO	96,85	100,52
Sol peruano	PEN	987,39	964,32
Dólar	USD	3.277,14	3.249,75
Peso mexicano	MXN	173,64	165,33
Quetzal	GTQ	425,67	420,03
Peso dominicano	DOP	61,88	64,64
Peso chileno	CLP	4,38	4,68
Peso argentino	ARS	54,71	85,95

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

Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero en una entidad y, simultáneamente, a un pasivo financiero o instrumento de capital en otra entidad. Los activos y pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable más –menos– los costos de transacción directamente atribuibles, excepto para aquellos que se miden posteriormente a valor razonable.

Al momento del reconocimiento inicial, Grupo Nutresa clasifica sus activos financieros para la medición posterior a costo amortizado o a valor razonable dependiendo del modelo de negocio del Grupo 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 se mantiene 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; 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 con el modelo definido por el Grupo. Estas cuentas por cobrar se reconocen cuando todos los riesgos y 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 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 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 una 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 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 las modificaciones 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–.
- Las 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. Igualmente, 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, las rebajas y otras partidas similares se deducen del costo de adquisición del inventario.

En el caso de *commodities*, el costo del inventario incluye cualquier ganancia o pérdida por las operaciones de cobertura de adquisiciones de la materia prima.

### 3.3.6 ACTIVOS BIOLÓGICOS

Los activos biológicos mantenidos por Grupo Nutresa se miden, desde su reconocimiento inicial, al valor razonable

menos los gastos necesarios para realizar la venta; los cambios se reconocen en el estado de resultados del período. Los productos agrícolas que procedan de activos biológicos se miden a su valor razonable menos los gastos necesarios para la venta en el momento de la recolección o cosecha, cuando son trasladados al inventario.

Cuando su valor razonable no pueda ser medido de forma fiable, se medirán al costo y se evaluará permanentemente la existencia de indicadores de deterioro.

### 3.3.7 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

Las propiedades, planta y equipo incluye 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 utilizadas en el giro normal de los negocios del Grupo.

Las propiedades, la planta y el 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, las vidas útiles y los métodos de depreciación se revisan en cada cierre de ejercicio y se ajustan prospectivamente en caso de que sea requerido. Los factores que pueden influenciar el ajuste son: cambios en el uso del activo, desgaste significativo inesperado, avances tecnológicos, cambios en los precios de mercado, entre otros.

Un componente de propiedades, planta y equipo o cualquier parte significativa del mismo, reconocida inicialmente, se da de baja al momento de su venta o cuando no se espera obtener beneficios económicos futuros por su uso o venta. Cualquier ganancia o pérdida resultante al momento de dar de baja el activo –calculado como la diferencia entre el ingreso neto procedente de la venta y el importe neto en libros del activo– se incluye en el estado de resultados 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 la 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 ACTIVOS Y PASIVOS POR DERECHOS DE USO

#### Política aplicable a partir del 1 de enero de 2019

Un contrato de arrendamiento es un acuerdo por el cual un arrendador cede a un arrendatario, a cambio de un pago o una serie de pagos, el derecho a utilizar un activo durante un período de tiempo determinado.

El Grupo es arrendador y arrendatario de diversas propiedades, equipos y vehículos. Los contratos de arriendo generalmente se realizan por períodos fijos de 1 a 15 años, pero pueden tener opciones de extensión. Los términos de arrendamiento se negocian de forma individual y contienen una amplia gama de términos y condiciones diferentes.

Las opciones de extensión y terminación incluidas en los arrendamientos del Grupo se utilizan para maximizar

la flexibilidad operativa en términos de gestión de contratos. La mayoría de las opciones de extensión y terminación mantenidas son ejercitables de manera simultánea por el Grupo y por la contraparte respectiva.

#### Contabilidad del arrendatario

Los arrendamientos se reconocen como un activo por derecho de uso y un pasivo correspondiente en la fecha en que el activo arrendado está disponible para su uso por el Grupo. Cada pago de arrendamiento se asigna entre el pasivo y el costo financiero. El costo financiero se carga a los resultados durante el período de arrendamiento a fin de producir una tasa de interés periódica constante sobre el saldo restante del pasivo para cada período. El activo por derecho de uso se deprecia durante la vida útil más corta del activo y el plazo de arrendamiento en línea recta.

Los activos y los pasivos que surgen de un arrendamiento son medidos inicialmente sobre una base de valor presente. Los pasivos por arrendamientos incluyen el valor presente neto de los siguientes pagos de arrendamiento:

- Pagos fijos –incluyendo pagos fijos sustanciales–, menos cualquier incentivo de arrendamiento por cobrar.
- Pago de arrendamiento variable basado en un índice o tasa.
- Montos que se espera que pague el arrendatario bajo garantías de valor residual.
- El precio de ejercicio de una opción de compra si el arrendatario está razonablemente seguro de ejercer esa opción.
- Pagos de multas por finalizar el arrendamiento, si la condición del arrendamiento refleja que el arrendatario ejerció esa opción.

Los pagos por arrendamientos se descuentan utilizando una tasa de descuento, que se calcula con la tasa de interés de cada país, contemplando la duración del contrato y la clase de activo.

Los activos de derechos de uso se miden al costo y comprenden lo siguiente:

- El monto de la medición inicial del pasivo por arrendamiento.
- Todo pago de arrendamiento realizado en o antes de la fecha de inicio.
- Todo costo inicial directo.
- Costos de desmantelamiento y restauración.

Los pagos asociados con arrendamientos a corto plazo y arrendamientos de activos de bajo valor se reconocen bajo el método lineal como un gasto en el estado de resultados. Los arrendamientos a corto plazo tienen un plazo de 12 meses o menos. Los activos de bajo valor comprenden los equipos de cómputo y artículos pequeños del mobiliario de oficina.

Los períodos promedio de depreciación para los activos por derecho de uso son:

Edificios	7 a 17 años
Maquinaria	3 a 4 años
Equipo de transporte	5 a 10 años

Tabla 5

Los efectos de la implementación de la norma deben ser vistos en las notas 18, 24 y 27.

### Contabilidad del arrendador

Cuando los activos son arrendados bajo la modalidad de arrendamiento financiero, el valor presente de los pagos futuros del arrendamiento se reconoce como una cuenta por cobrar. La diferencia entre el importe bruto a cobrar y el valor presente de la cuenta por cobrar se reconoce como ingresos financieros.

La cuenta por cobrar es amortizada asignando cada uno de los cánones entre los ingresos financieros y la amortización del capital en cada período contable, de tal manera que el reconocimiento de los ingresos financieros refleje, en cada uno de los períodos, una tasa de rendimiento constante sobre la inversión financiera neta que el arrendador ha realizado en el arrendamiento financiero.

Cuando los activos son arrendados en régimen de arrendamiento operativo, el activo se incluye en el estado de situación financiera según la naturaleza del bien. Los ingresos de arrendamientos operativos se reconocen durante el término del contrato de arrendamiento sobre una base de línea recta.

### Política aplicable hasta el 31 de diciembre de 2018

#### Arrendamientos

##### Contabilidad del arrendatario

Los arrendamientos en los que una parte significativa de los riesgos y los beneficios inherentes a la propiedad son retenidos por el arrendador, se clasifican como arrendamientos operativos. Los pagos de un arrendamiento operativo –netos de cualquier incentivo recibido del arrendador– se cargan en el estado de resultados sobre una base lineal durante el período del contrato de arrendamiento.

Los arrendamientos de propiedades, planta y equipo en los que el Grupo tiene sustancialmente todos los riesgos y los beneficios inherentes a la propiedad se clasifican como arrendamientos financieros. Los arrendamientos financieros se capitalizan al inicio del arrendamiento al menor entre el valor razonable del bien arrendado y el valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento. Cada pago de un arrendamiento financiero se distribuye entre el pasivo y los costos financieros. Las obligaciones de un arrendamiento financiero, netas de la carga financiera, se presentan como deudas –obligaciones financieras– en corrientes o no corrientes–, según si el vencimiento de los pagos de los cánones es inferior o no a un período de 12 meses. Los costos financieros se cargan a los resultados durante el período del arrendamiento de forma que se obtenga una tasa periódica constante de interés sobre el saldo restante del pasivo para cada período. La propiedad, la planta y el equipo adquiridos en régimen de arrendamiento financiero se amortizan en el período menor entre la vida útil del activo y el plazo del arrendamiento.

##### Contabilidad del arrendador

Un contrato de arrendamiento es un acuerdo por el cual el arrendador cede al arrendatario, a cambio de un pago o una serie de pagos, el derecho a utilizar un activo durante un período de tiempo determinado.

Cuando los activos son arrendados bajo la modalidad de arrendamiento financiero, el valor presente de los pagos futuros del arrendamiento se reconoce como una cuenta por cobrar. La diferencia entre el importe bruto a cobrar y el valor presente de la cuenta por cobrar se reconoce como ingresos financieros.

La cuenta por cobrar es amortizada asignando cada uno de los cánones entre los ingresos financieros y la amortización del capital en cada período contable, de tal manera que el reconocimiento de los ingresos financieros refleje en cada uno de los períodos, una tasa de rendimiento constante sobre la inversión financiera neta que el arrendador ha realizado en el arrendamiento financiero.

Cuando los activos son arrendados en régimen de arrendamiento operativo, el activo se incluye en el estado de situación financiera según la naturaleza del bien. Los ingresos de arrendamientos operativos se reconocen durante el término del contrato de arrendamiento sobre una base de línea recta.

### 3.3.9 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 el desarrollo estén terminados.

Con posterioridad al reconocimiento inicial, las propiedades de inversión se miden al costo neto de la depreciación acumulada y de pérdidas por deterioro del valor acumuladas, si las hubiera.

La depreciación se calcula en forma lineal a lo largo de la vida útil estimada del activo entre 20 y 60 años. Los valores residuales y las vidas útiles se revisan y ajustan prospectivamente en cada cierre de ejercicio, en caso de que sea requerido.

Las propiedades de inversión se dan de baja, ya sea en el momento de su disposición o cuando se retira del uso en forma permanente y no se espera ningún beneficio económico futuro. La diferencia entre el producido neto de la disposición y el valor en libros del activo se reconoce en 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.

### 3.3.10 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 99 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 reconocen en el estado de resultados del período.

#### Costos de investigación y desarrollo

Los costos de investigación se contabilizan como gastos a medida en los que se incurre. 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.

#### 3.3.11 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 la unidad generadora de efectivo en el momento en que detecta un indicio de deterioro, o anualmente –al 31 de diciembre–, para la plusvalía, los 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 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 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 excede 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 agotado este, de forma proporcional, con base en el valor en libros de cada activo, a los demás activos no corrientes de la unidad generadora de efectivo.

El deterioro del valor para la plusvalía se determina evaluando el valor recuperable de cada unidad generadora de efectivo –o grupo de unidades generadoras de efectivo– a las que se relaciona la plusvalía. Las pérdidas por deterioro de valor relacionadas con la plusvalía no se pueden revertir en 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, solo se revierte si hubo un cambio en los supuestos utilizados para determinar el valor recuperable de un activo desde la última vez en que se reconoció la última pérdida por deterioro del valor. La reversión se limita de manera tal que el valor en libros del activo no exceda su monto recuperable, ni exceda el valor en libros que se hubiera determinado, neto de la depreciación, si no se hubiese reconocido una pérdida por deterioro del valor para el activo en los años anteriores. Tal reversión se reconoce en el estado de resultados integrales del período.

#### 3.3.12 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 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 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 revertan 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 revertan 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 pasivos por impuesto diferido se miden a las tasas fiscales que se espera se apliquen en el período en que el activo se realice o el pasivo se cancele, con base en las tasas y normas fiscales que fueron aprobadas a la fecha de presentación, o cuyo procedimiento de aprobación se encuentre próximo a completarse para tal fecha.

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.

### **3.3.13 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 y en el que los empleados hayan prestado los servicios relacionados. Los beneficios de corto plazo se reconocen en la medida en que los empleados presten el servicio por el valor esperado a pagar.

#### **b. Otros beneficios a los empleados a largo plazo**

Son retribuciones –diferentes de los beneficios posempleo y de los beneficios por terminación– cuyo pago no vence dentro de los doce 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 estos.

##### **(ii) Planes de beneficios definidos**

Son planes de beneficios posempleo aquellos en los que Grupo Nutresa tiene la obligación legal o implícita de responder por los pagos de los beneficios que quedaron a su cargo. Las compañías subsidiarias con domicilio en Colombia, Ecuador, México y Perú tienen pasivo actuarial por disposición legal.

El costo de este beneficio se determina mediante el método de la unidad de crédito proyectada. El pasivo se mide anualmente por el valor presente de los pagos futuros esperados que son necesarios para liquidar las obligaciones derivadas de los servicios prestados por los empleados en el período corriente y en los anteriores.

La actualización del pasivo por ganancias y pérdidas actuariales se reconoce en el estado de situación financiera contra los resultados acumulados a través del otro resultado integral. Estas partidas no se reclasificarán a los resultados del período en períodos posteriores; el costo de los servicios

pasados y presentes, y el interés neto sobre el pasivo se reconoce en el resultado del período, distribuido entre el costo de ventas, y los gastos de administración, venta y 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.

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.

### 3.3.14 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

#### 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 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 en 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 la NIIF 15:

- **Identificación de contratos con clientes:** un contrato se define como un acuerdo entre dos o más partes; 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 a medida 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 al interior 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 en que es probable que los beneficios económicos fluyan hacia el Grupo y si es posible medir de forma confiable los ingresos y los 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, que 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.

### **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 pasivos, directa o indirectamente (nivel 2).
- Con base en técnicas de valuación internas de descuento de flujos de efectivo u otros modelos de valoración, utilizando variables estimadas por Grupo Nutresa no observables para el activo o pasivo, en ausencia de variables observadas en el mercado (nivel 3).

Los juicios incluyen datos 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, que es su Junta Directiva, para decidir sobre la asignación de los recursos a los segmentos y evaluar su rendimiento.

La información financiera de los segmentos operativos se prepara bajo las mismas políticas contables utilizadas en la elaboración de los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa.

Se presenta información financiera por separado para aquellos segmentos de operación que superan los límites cuantitativos 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 2019 y 2018 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

A partir del año 2018 el Grupo ha adoptado la NIIF 15, llevando 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, que 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.

##### **ii) Presentación de pasivos del contrato**

El Grupo presenta el pasivo relacionado con el programa de fidelización como un pasivo de contratos. Adicionalmente se realizó un análisis de la existencia de costos incrementales o costos para cumplir con un contrato, concluyendo que no incurre en estos.

#### 3.4.2 INSTRUMENTOS FINANCIEROS

El grupo ha adoptado la 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 la NIC 39 en la adopción de la NIIF 9.

La adopción de la NIIF 9, en 2018, ha resultado en cambios en nuestras políticas contables para el reconocimiento y la 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 remediación de provisión de deterioro de (\$7.514) ver nota 10, un efecto en el impuesto diferido de \$2.190 y una diferencia en cambio \$47.

#### 3.4.3 ARRENDAMIENTOS

El Grupo aplicó, a partir de 2019, la NIIF 16 de Arrendamientos. De acuerdo con las disposiciones de transición de esta, la nueva norma se adoptó retrospectivamente con

el efecto acumulativo de su aplicación inicial, reconocido el 1 de enero de 2019. Las cifras comparativas de 2018 no han sido reexpresadas.

Hasta 2018, los arrendamientos de propiedades, planta y equipos donde el Grupo, en calidad de arrendatario, no tenía sustancialmente todos los riesgos y los beneficios derivados de la propiedad, se clasificaron como arrendamientos operativos; y aquellos donde sí se tenían, como arrendamientos financieros.

En la adopción de la NIIF 16 el Grupo reconoció pasivos por arrendamiento relacionados con arrendamientos que se clasificaron previamente como “arrendamientos operativos” bajo los principios de la NIC 17 de Arrendamientos. Estos pasivos se midieron al valor presente de los pagos de arrendamiento restantes, descontados usando la tasa de endeudamiento incremental de cada entidad a partir del 1 de enero de 2019. El promedio ponderado de la tasa incremental de endeudamiento del arrendatario aplicada a los pasivos por arrendamiento el 1 de enero fue de 6,89%.

Los activos relacionados con los derechos de uso se midieron por un monto igual al pasivo por arrendamiento, ajustado por el monto de cualquier pago de arrendamiento pagado con anticipación reconocido en el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2018.

Al aplicar la NIIF 16, por primera vez, el Grupo usó las siguientes opciones prácticas permitidas por la norma:

- El uso de una única tasa de descuento a una cartera de arrendamientos con características razonablemente similares.
- La contabilización de arrendamientos operativos con un plazo de arrendamiento restante de menos de 12 meses al 1 de enero de 2019 como arrendamientos a corto plazo.
- La exclusión de los costos directos iniciales para la medición de los activos de derechos de uso a la fecha de la aplicación inicial.
- El uso de retrospectiva en la determinación del plazo de arrendamiento donde el contrato contiene opciones de extender o terminar el arrendamiento.

##### **Impactos cuantitativos:**

- En enero 1 de 2019, el Grupo reconoció activos y pasivos por derecho de uso por un valor total de \$941.138, lo que representa 7,0% del activo total y 18,1% del pasivo total.
- A diciembre 31 de 2019, la utilidad operativa presentó un incremento de \$32.744. Los cargos por depreciación de los activos por derecho de uso fueron de \$118.523 y el gasto por interés generado por los pasivos por derecho de uso fue de \$61.511 y la utilidad neta presentó una disminución de \$27.422.
- El flujo de efectivo no presenta impactos por la aplicación de esta norma.

##### **Impactos de presentación:**

Por la aplicación de esta norma se presentaron cambios en la estructura de los siguientes estados financieros:

- Estado de la situación financiera.
- Estado de resultados integrales.
- Flujo de efectivo.

Las actividades del Grupo, como arrendador, no son relevantes y, por lo tanto, no presentan impactos significativos en los estados financieros.

### 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 2020

#### CINIIF 23. La incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias

La CINIIF 23 fue emitida en mayo de 2017 y compilada en el Decreto 2270 del 13 de diciembre de 2019. 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 la NIC 12 sobre la base de la ganancia fiscal –pérdida fiscal–, las bases fiscales, las pérdidas fiscales no utilizadas, los créditos fiscales no utilizados y las tasas fiscales determinadas aplicando esta interpretación.

El Grupo está evaluando 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 mismos.

#### **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 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 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, planta y equipo e 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.

En el proceso de aplicación de NIIF 16, el Grupo consideró los siguientes juicios relevantes:

**Actividades de arrendamiento del Grupo y cómo se contabilizan:** el Grupo arrienda varias propiedades, equipos y vehículos. Los contratos de arriendo se realizan normalmente para períodos entre 1 y 15 años. Las condiciones de arrendamiento se negocian de manera individual y contienen un amplio rango de diferentes términos y condiciones. Los contratos de arrendamiento no imponen ningún convenio, pero los activos arrendados no pueden utilizarse como garantía para fines de préstamos.

**Pagos variables de arrendamiento:** algunos arrendamientos de bienes contienen condiciones de pagos variables relacionados con los ingresos generados por locales. Los pagos variables de arrendamiento que dependen de los ingresos se reconocen en el estado de resultados en el período en el que la condición que desencadena dichos pagos ocurre.

**Opciones de extensión y terminación de arrendamientos:** están incluidas en los contratos de arrendamientos del Grupo. Estas condiciones se usan para maximizar la flexibilidad operacional en términos de manejo de contratos. La mayoría de las opciones de extensión y terminación mantenidas son ejercidas por el Grupo y por el arrendador.

**Plazos de los arrendamientos:** al determinar el plazo del arrendamiento, la gerencia considera todos los hechos y las circunstancias que crean un incentivo económico para ejercer una opción de extensión, o no ejercer una opción de terminación. La evaluación se revisa si ocurre un evento significativo o un cambio significativo en las circunstancias que afectan esta evaluación.

**Tasa de descuento:** el Grupo determinó la tasa de descuento con base en la tasa de su endeudamiento incremental. En el proceso de determinación se consideró la duración de los arrendamientos, la naturaleza y la calidad de las garantías colaterales y los entornos económicos en los que el Grupo opera. Esta tasa es revisada anualmente y ajustada cuando presente variaciones significativas.

**Provisión de desmantelamiento:** es establecida considerando las intervenciones que debe realizar el Grupo en los bienes inmuebles para dejarlos en las condiciones en las que le fue entregado y las obligaciones contractuales con el arrendador. La provisión es revisada y ajustada anualmente.

#### **NOTA 5.** COMBINACIÓN DE NEGOCIO

##### **CCDC OPCO Holding Corporation**

El 18 de septiembre de 2019 se formalizó el acuerdo de compraventa de acciones por \$384.762 en el que Grupo

Nutresa adquiere el 100% de las acciones en circulación de CCDC OPCO Holding Corporation, propietaria 100% de la compañía Cameron's Coffee & Distribution Company, ubicada en Estados Unidos. La operación se financió con créditos bancarios internacionales por USD 105 millones y USD 12 millones con recursos propios.

Cameron's Coffee & Distribution Company es una compañía dedicada a la producción y la distribución de café tostado y molido de valor agregado, domiciliada en Shakopee, Minnesota. Las ventas en los últimos doce meses, con corte a julio 31 de 2019, ascendieron a USD 72 millones. La compañía cuenta con cerca de 40 años de trayectoria en la producción y la comercialización de café tostado y molido en diferentes presentaciones en bolsas y cápsulas. A través de la marca Cameron's, la compañía ofrece a sus consumidores una propuesta de valor innovadora, que integra un producto de alta calidad con atributos de conveniencia y visión de sostenibilidad. Cameron's se destaca por su relevante presencia y crecimiento en el mercado del medio oeste estadounidense, donde cuenta con una distribución que le ha permitido posicionarse como una de las marcas de mayor crecimiento en los canales que atiende en dicha región. Asimismo, ha iniciado su expansión a otras regiones de Estados Unidos con excelentes resultados.

Con esta adquisición, el Grupo espera capturar importantes sinergias en Estados Unidos, donde Cameron's tiene llegada al *retail* moderno a través de diversas relaciones comerciales en café *premium*, que se fomentarán y profundizarán, y que complementan la red de distribución y el portafolio que Grupo Nutresa tiene actualmente en ese país. Se espera que la transacción genere nuevas oportunidades de crecimiento rentable para el Grupo al conectar la red comercial, las capacidades productivas y la marca Cameron's con la escala, el soporte y la plataforma de Grupo Nutresa en los Estados Unidos.

La plusvalía reconocida por \$249.333 se asigna al segmento de Café y no será deducible del impuesto de renta de acuerdo con la normatividad fiscal vigente en Colombia.

#### Atlantic Food Service S. A. S.

El 25 de octubre de 2019, la Superintendencia de Industria y Comercio autorizó a Grupo Nutresa para realizar la adquisición de 51% de las acciones de la compañía Atlantic Food

Service S. A. S., dueña de 100% de las acciones de Procesos V. A. S. A. S. ubicada en Colombia. La negociación fue por un valor de \$47.124, pagada con recursos propios.

La compañía es líder en el sector *food service* y se ha posicionado en Colombia en la comercialización de alimentos, con presencia en las principales ciudades del país.

La plusvalía reconocida por \$34.830 se asigna al segmento "otros" y no será deducible del impuesto de renta de acuerdo con la normatividad fiscal vigente en Colombia.

#### Productos Naturela S. A. S.

El 30 de agosto de 2018, Grupo Nutresa adquirió 60% de las acciones de la compañía Productos Naturela S. A. S. La negociación fue por un valor de \$3.221, utilizados para apalancar su crecimiento.

La compañía es una empresa colombiana dedicada a la producción y la comercialización de alimentos saludables y funcionales. Naturela es un emprendimiento originado en Colombia en el 2005 a partir del profundo conocimiento de tres mujeres líderes y pioneras alrededor del cultivo y la aplicación de microalgas de alto valor nutricional.

Actualmente la empresa tiene varias líneas de alimentos saludables, entre las que se destaca Spirulina, sumada a infusiones, pasabocas y suplementos que contienen otros ingredientes naturales como clorofila, cúrcuma, chía y linaza. Su más reciente adición al portafolio son las rosquillas artesanales de arroz con espirulina, quinua, maca y amaranto, un *snack* saludable de gran aceptación en el mercado.

Con esta inversión Grupo Nutresa incorpora nuevas capacidades, como el conocimiento de la empresa en un ingrediente funcional de alto potencial y gran valor nutricional –la espirulina– y a su vez pone a disposición de Naturela capacidades en abastecimiento, producción, distribución, mercadeo y administración para acelerar su plan de negocios. Esta inversión fortalece la presencia de Grupo Nutresa en una categoría de rápido crecimiento como la de los *snacks* saludables y está alineada con el propósito de expansión hacia productos innovadores que beneficien la salud y la nutrición de sus consumidores.

El detalle del valor en libros de los activos netos incorporados inicialmente como parte de la combinación de negocios y la plusvalía es el siguiente:

			2019	2018
	CCDC OPCO Holding Corporation	Atlantic Food Service S. A. S.	Total	Productos Naturela S. A. S.
Activos corrientes	52.622	55.592	108.214	3.140
Activos no corrientes	122.580	13.368	135.948	328
<b>Activos identificables</b>	<b>175.202</b>	<b>68.960</b>	<b>244.162</b>	<b>3.468</b>
Pasivos corrientes	5.880	30.333	36.213	180
Pasivos no corrientes	33.893	14.521	48.414	-
<b>Pasivos asumidos</b>	<b>39.773</b>	<b>44.854</b>	<b>84.627</b>	<b>180</b>
<b>Activos netos incorporados</b>	<b>135.429</b>	<b>24.106</b>	<b>159.535</b>	<b>3.288</b>
% Participación	100%	51%		60%
<b>Participación en activos netos incorporados</b>	<b>135.429</b>	<b>12.294</b>	<b>147.723</b>	<b>1.973</b>
Plusvalía (Nota 20)	249.333	34.830	284.163	1.248
<b>Contraprestación</b>	<b>384.762</b>	<b>38.745</b>	<b>423.507</b>	<b>3.221</b>
Saldo por pagar (Nota 25)	-	8.379	8.379	-
<b>Valor negociación</b>	<b>384.762</b>	<b>47.124</b>	<b>431.886</b>	<b>3.221</b>

Tabla 6

Los ingresos de las actividades ordinarias y resultados incluidos en los estados financieros de Grupo Nutresa durante 2019 son:

	2019	
	CCDC OPCO Holding Corporation	Atlantic Food Service S. A. S.
	Sep-dic	Nov-dic
Ingreso de actividades ordinarias	87.972	43.833
Utilidad neta	9.673	1.554

Tabla 7

Estas cifras serán modificadas por las mediciones efectuadas antes de los 12 meses siguientes a la combinación de negocios, de acuerdo con la NIIF 3.

## NOTA 6. 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 2019	Octubre- diciembre 2018
<b>Operaciones continuadas</b>			
<b>Ingresos operacionales provenientes de contratos con clientes</b>	<b>a</b>	<b>\$ 2.758.815</b>	<b>\$ 2.406.768</b>
Costos de ventas	e	(1.555.543)	(1.328.192)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 1.203.272</b>	<b>\$ 1.078.576</b>
Gastos de administración	e	(142.476)	(106.615)
Gastos de venta	e	(785.444)	(718.109)
Gastos de producción	e	(49.240)	(41.393)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos		20.358	(3.782)
Otros ingresos netos operacionales	f	4.077	6.793
<b>Utilidad operativa</b>		<b>\$ 250.547</b>	<b>\$ 215.470</b>
Ingresos financieros		6.443	4.398
Gastos financieros	d	(78.525)	(55.864)
Dividendos del portafolio		-	292
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos		(11.203)	8.023
Participación en asociadas y negocios conjuntos		(598)	(335)
Otros ingresos (egresos), netos		625	(836)
<b>Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante</b>		<b>\$ 167.289</b>	<b>\$ 171.148</b>
Impuesto sobre la renta corriente	c	(64.408)	(30.048)
Impuesto sobre la renta diferido	c	(3.766)	(15.606)
<b>Utilidad del período de operaciones continuadas</b>		<b>\$ 99.115</b>	<b>\$ 125.494</b>
Operaciones discontinuadas, después de impuestos		(1.902)	(4.869)
<b>Utilidad neta del período</b>		<b>\$ 97.213</b>	<b>\$ 120.625</b>
<b>Resultado del período atribuible a:</b>			
Participaciones controladoras		94.015	119.439
Participaciones no controladoras		3.198	1.186
<b>Utilidad neta del período</b>		<b>\$ 97.213</b>	<b>\$ 120.625</b>
<b>Ebitda</b>	<b>b</b>	<b>\$ 354.777</b>	<b>\$ 285.580</b>

Tabla 8

### a. Ingresos de actividades ordinarias

#### - Ingreso de actividades ordinarias por segmentos

	Cuarto trimestre					
	Clientes externos		Inter-segmentos		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Cárnicos	552.052	511.381	12.197	10.229	<b>564.249</b>	<b>521.610</b>
Galletas	546.970	496.348	2.532	2.493	<b>549.502</b>	<b>498.841</b>
Chocolates	461.758	428.851	8.225	6.723	<b>469.983</b>	<b>435.574</b>
TMLUC	246.989	243.882	367	386	<b>247.356</b>	<b>244.268</b>
Café	356.193	249.598	2.213	9.265	<b>358.406</b>	<b>258.863</b>
Alimentos al consumidor	222.669	198.481	196	23	<b>222.865</b>	<b>198.504</b>
Helados	126.593	113.942	623	718	<b>127.216</b>	<b>114.660</b>
Pastas	89.941	78.855	141	53	<b>90.082</b>	<b>78.908</b>
Otros	155.650	85.430	-	-	<b>155.650</b>	<b>85.430</b>
<b>Total segmentos</b>	<b>2.758.815</b>	<b>2.406.768</b>	<b>26.494</b>	<b>29.890</b>	<b>2.785.309</b>	<b>2.436.658</b>
Ajustes y eliminaciones					<b>(26.494)</b>	<b>(29.890)</b>
<b>Consolidado</b>					<b>2.758.815</b>	<b>2.406.768</b>

Tabla 9

**- Ingreso de actividades ordinarias por áreas geográficas**

	Cuarto trimestre	
	2019	2018
Colombia	1.722.297	1.523.510
Centroamérica	270.714	239.808
Estados Unidos	280.593	165.977
Chile	191.806	192.290
México	75.416	78.808
Perú	75.703	70.282
República Dominicana y el Caribe	48.232	46.266
Ecuador	39.284	39.203
Otros	54.770	50.624
<b>Total</b>	<b>2.758.815</b>	<b>2.406.768</b>

Tabla 10

**- Ingreso de actividades ordinarias por tipo de producto**

	Cuarto trimestre	
	2019	2018
Alimentos	1.457.584	1.337.656
Bebidas	555.833	504.886
Golosinas y <i>snacks</i>	452.350	418.446
Otros	293.048	145.780
<b>Total</b>	<b>2.758.815</b>	<b>2.406.768</b>

Tabla 11

**b. EBITDA**

	Cuarto trimestre	
	2019	2018
<b>Utilidad operativa</b>	<b>250.547</b>	<b>215.470</b>
Depreciaciones y amortizaciones	77.470	68.008
Depreciaciones por derechos de uso	31.365	-
Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos	(4.605)	2.102
<b>EBITDA</b>	<b>354.777</b>	<b>285.580</b>

Tabla 12

**- Ebitda por segmentos de operación**

	Cuarto trimestre							
	Utilidad (pérdida) operacional		Depreciaciones y amortizaciones		Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos		Ebitda	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Cárnicos	66.469	62.186	16.183	10.191	(2.090)	407	<b>80.562</b>	<b>72.784</b>
Galletas	48.860	52.037	15.336	11.135	(1.244)	341	<b>62.952</b>	<b>63.513</b>
Chocolates	37.020	46.704	13.785	9.293	(1.155)	(94)	<b>49.650</b>	<b>55.903</b>
TMLUC	16.974	17.568	12.368	10.096	(483)	641	<b>28.859</b>	<b>28.305</b>
Café	22.905	11.895	11.265	6.043	1.658	(26)	<b>35.828</b>	<b>17.912</b>
Alimentos al consumidor	33.287	16.344	22.560	9.421	(93)	22	<b>55.754</b>	<b>25.787</b>
Helados	9.502	6.151	9.233	7.795	(218)	147	<b>18.517</b>	<b>14.093</b>
Pastas	11.061	5.560	3.066	1.876	(423)	55	<b>13.704</b>	<b>7.491</b>
Otros	4.469	(2.975)	5.039	2.158	(557)	609	<b>8.951</b>	<b>(208)</b>
<b>Total segmentos</b>	<b>250.547</b>	<b>215.470</b>	<b>108.835</b>	<b>68.008</b>	<b>(4.605)</b>	<b>2.102</b>	<b>354.777</b>	<b>285.580</b>

Tabla 13

**c. Gasto por impuesto de renta**

	Cuarto trimestre	
	2019	2018
Impuesto de renta	64.408	28.141
Sobretasa renta	-	1.907
<b>Total impuesto corriente</b>	<b>64.408</b>	<b>30.048</b>
Impuesto diferido	3.766	15.606
<b>Total gasto por impuesto</b>	<b>68.174</b>	<b>45.654</b>

Tabla 14

El impuesto corriente se incrementa debido al buen comportamiento de las utilidades fiscales en el cuarto trimestre de 2019, generado por costos y gastos no deducibles; los conceptos más representativos son el 50% del gravamen a los movimientos, el gasto por concepto de donaciones y el impuesto de industria y comercio tomados como descuento

tributario, las limitaciones fiscales a los pagos al exterior. La variación en el impuesto diferido obedece principalmente a las pérdidas fiscales por amortizaciones y a la disminución de la tarifa del impuesto de renta en Colombia establecida en la Ley 1943 de 2018.

#### d. Gastos financieros

	Cuarto trimestre	
	2019	2018
Intereses de préstamos	44.812	37.632
Intereses de bonos	3.224	5.823
Intereses por arrendamientos financieros	28	151
<b>Total gastos por intereses</b>	<b>48.064</b>	<b>43.606</b>
Beneficios a empleados	5.631	3.195
Gasto financiero por derechos de uso	15.166	-
Otros gastos financieros	9.664	9.063
<b>Total gastos financieros</b>	<b>78.525</b>	<b>55.864</b>

Tabla 15

#### e. Gastos por naturaleza

	Cuarto trimestre	
	2019	2018
Consumo de inventarios y otros costos	1.153.366	949.558
Beneficios de empleados	444.451	387.103
Otros servicios <sup>(1)</sup>	264.953	219.991
Otros gastos <sup>(2)</sup>	148.349	141.104
Servicios de transporte	109.489	92.136
Depreciaciones y amortizaciones	77.470	68.008
Servicios de maquila	57.238	57.825
Servicios temporales	50.082	55.714
Energía y gas	44.474	39.275
Honorarios	38.341	25.422
Material publicitario	35.260	33.996
Mantenimiento	33.120	33.365
Depreciaciones por derechos de uso	31.365	-
Arrendamientos	17.389	56.310
Seguros	12.383	9.640
Impuestos diferentes a impuesto de renta	10.075	21.410
Deterioro de activos	4.898	3.452
<b>Total</b>	<b>2.532.703</b>	<b>2.194.309</b>

Tabla 16

(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.

#### f. Otros ingresos (egresos) operacionales, netos

	Cuarto trimestre	
	2019	2018
Indemnizaciones y recuperaciones	3.944	3.435
Otros ingresos y egresos	3.343	1.196
Subvenciones del Gobierno	1.015	964
Enajenación y retiro de derechos de uso	577	-
Enajenación y retiro de propiedad planta y equipo e intangibles	481	6.412
Multas, sanciones, litigios y procesos judiciales	(612)	(177)
Donaciones	(4.671)	(5.037)
<b>Total</b>	<b>4.077</b>	<b>6.793</b>

Tabla 17

## NOTA 7. 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.
- **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. Este se evalúa sobre la base de los ingresos operacionales y el ebitda generado, que a su vez se miden de forma uniforme con los estados financieros consolidados. Las operaciones de financiación, inversión y gestión de impuestos son administradas de manera

centralizada, por lo tanto, no son asignadas 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.

### 7.1 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 2019 y 2018 el Grupo no incurrió en costos incrementales para obtener contratos con sus clientes, ni en otros costos asociados a la ejecución del contrato.

#### α. Ingreso de actividades ordinarias por segmentos

	Clientes externos		Intersegmentos		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Cárnicos	1.912.022	1.849.752	43.062	36.699	<b>1.955.084</b>	<b>1.886.451</b>
Galletas	2.029.125	1.823.381	11.002	10.689	<b>2.040.127</b>	<b>1.834.070</b>
Chocolates	1.676.711	1.552.792	34.529	30.186	<b>1.711.240</b>	<b>1.582.978</b>
TMLUC	1.041.956	994.596	2.584	1.472	<b>1.044.540</b>	<b>996.068</b>
Café	1.210.085	985.657	11.168	10.427	<b>1.221.253</b>	<b>996.084</b>
Alimentos al consumidor	814.636	737.717	196	911	<b>814.832</b>	<b>738.628</b>
Helados	475.583	444.361	1.224	1.596	<b>476.807</b>	<b>445.957</b>
Pastas	343.012	301.991	1.630	364	<b>344.642</b>	<b>302.355</b>
Otros	455.721	325.819	-	-	<b>455.721</b>	<b>325.819</b>
<b>Total segmentos</b>	<b>9.958.851</b>	<b>9.016.066</b>	<b>105.395</b>	<b>92.344</b>	<b>10.064.246</b>	<b>9.108.410</b>
Ajustes y eliminaciones					<b>(105.395)</b>	<b>(92.344)</b>
<b>Consolidado</b>					<b>9.958.851</b>	<b>9.016.066</b>

Tabla 18



## 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:

	2019	2018
Colombia	6.203.824	5.737.388
Centroamérica	978.337	863.619
Estados Unidos	918.285	662.545
Chile	750.211	727.186
México	343.573	320.752
Perú	227.141	205.686
República Dominicana y el Caribe	186.563	166.827
Ecuador	144.295	134.613
Otros	206.622	197.450
<b>Total</b>	<b>9.958.851</b>	<b>9.016.066</b>

Tabla 19

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:

	2019	2018
Alimentos	5.212.575	4.869.364
Bebidas	2.244.602	2.048.641
Golosinas y <i>snacks</i>	1.721.324	1.557.762
Otros	780.350	540.299
<b>Total</b>	<b>9.958.851</b>	<b>9.016.066</b>

Tabla 20

## 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.

## 7.2 EBITDA

	Utilidad (pérdida) operacional		Depreciaciones y amortizaciones (Nota 32)		Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos (Nota 34)		Ebitda	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Cárnicos	181.925	189.335	58.732	38.464	(3.075)	131	<b>237.582</b>	<b>227.930</b>
Galletas	222.800	199.239	55.093	44.207	(1.311)	194	<b>276.582</b>	<b>243.640</b>
Chocolates	182.872	215.079	50.000	35.396	(884)	(970)	<b>231.988</b>	<b>249.505</b>
TMLUC	92.994	90.732	49.555	37.757	(946)	624	<b>141.603</b>	<b>129.113</b>
Café	105.937	74.854	34.561	24.063	879	(423)	<b>141.377</b>	<b>98.494</b>
Alimentos al consumidor	100.534	33.798	83.510	51.530	(47)	(35)	<b>183.997</b>	<b>85.293</b>
Helados	34.222	24.210	33.727	29.911	(247)	41	<b>67.702</b>	<b>54.162</b>
Pastas	32.046	25.165	11.530	7.455	(300)	1	<b>43.276</b>	<b>32.621</b>
Otros	6.291	(3.116)	16.766	7.689	65	1.091	<b>23.122</b>	<b>5.664</b>
<b>Total segmentos</b>	<b>959.621</b>	<b>849.296</b>	<b>393.474</b>	<b>276.472</b>	<b>(5.866)</b>	<b>654</b>	<b>1.347.229</b>	<b>1.126.422</b>

Tabla 21

## NOTA 8. 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; 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.

	2019					2018				
	Activo	Pasivo	Patrimonio	Resultado del período	Otro resultado integral del período	Activo	Pasivo	Patrimonio	Resultado del período	Otro resultado integral del período
<b>Subsidiarias participadas directa o indirectamente a 100% por Grupo Nutresa</b>										
Grupo Nutresa S. A.	8.843.438	100.357	8.743.081	513.898	-	8.483.352	85.763	8.397.589	510.161	(862.609)
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	2.196.980	819.679	1.377.301	106.129	-	2.090.131	784.557	1.305.574	119.499	(27.909)
Alimentos Cárnicos S. A. S.	2.170.520	1.265.276	905.244	70.714	-	2.011.820	1.042.911	968.909	97.519	(23.984)
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	1.797.136	634.166	1.162.970	104.592	-	1.675.073	489.813	1.185.260	145.819	197
Nutresa Chile S. A.	1.476.445	222	1.476.223	93.003	(5.097)	1.540.281	56.624	1.483.657	26.802	795
Industria Colombiana de Café S. A. S.	1.342.560	756.455	586.105	25.790	-	1.327.054	754.442	572.612	15.155	(5.241)
Tresmontes S. A.	1.285.528	317.429	968.099	(7.955)	96	1.473.950	432.093	1.041.857	23.997	63.106
American Franchising Corp. (AFC)	1.104.157	-	1.104.157	(9)	(633)	1.081.109	-	1.081.109	43	5
Compañía de Galletas Pozuelo DCRS. A.	850.712	120.976	729.736	32.702	111	768.408	117.145	651.263	44.812	(60.480)
Servicios Nutresa S. A. S.	771.637	771.395	242	1.207	-	628.944	629.245	(301)	(1.974)	116
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	749.855	528.465	221.390	37.313	-	658.445	473.466	184.979	(31.403)	1.093
Abimar Foods Inc.	722.826	411.057	311.769	4.787	(1.990)	321.976	56.783	265.193	11.407	1.028
IRCC S. A. S. - Industria de Restaurantes Casuales S. A. S.	589.541	560.822	28.719	7.980	-	197.966	176.774	21.192	(5.627)	30
Lucchetti Chile S. A. (Newco)	586.833	67.247	519.586	10.396	(568)	601.426	56.780	544.646	6.509	2.558
Comercial Nutresa S. A. S.	457.773	432.036	25.737	(2.316)	-	249.035	220.783	28.252	5.263	62
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S. A.	443.734	80.698	363.036	15.377	460	436.638	75.955	360.683	19.778	(3.982)
Novaventa S. A. S.	371.652	179.663	191.989	45.567	-	265.189	118.577	146.612	39.201	143
Tresmontes Lucchetti S. A.	355.599	195.655	159.944	16.722	(1.038)	497.189	343.652	153.537	(16.445)	1.295
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	335.908	127.480	208.428	7.887	-	328.561	126.304	202.257	20.323	(35)
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	296.941	184.087	112.854	19.084	-	291.416	189.470	101.946	14.985	885
Otras sociedades <sup>(*)</sup>	2.759.754	1.143.247	1.616.507	129.945	(270)	2.282.621	902.792	1.379.829	85.562	(110.406)
<b>Subsidiarias con participaciones no controladoras</b>										
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.	84.843	83.605	1.238	(174)	-	61.660	60.248	1.412	(222)	-
Helados Bon	83.775	43.774	40.001	17.463	(464)	55.691	18.506	37.185	11.796	(665)
Atlantic Food Service S. A. S.	70.876	43.245	27.631	3.016	-	-	-	-	-	-
Setas Colombianas S. A.	70.740	20.416	50.324	7.017	-	71.060	16.415	54.645	6.745	-
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro"	62.211	32.144	30.067	610	-	54.072	24.615	29.457	606	-
Novaceites S. A.	62.162	4.443	57.719	4.014	14	66.157	5.247	60.910	3.272	42
Schadel Ltda. Schalin del Vecchio Ltda.	18.307	10.253	8.054	526	-	11.696	3.681	8.015	1.082	-
Productos Naturela S. A. S.	4.165	506	3.659	456	-	3.395	120	3.275	(13)	-

Tabla 22

(\*) El patrimonio en otras sociedades por \$1,616.507 (2018: \$1.379.829) incluye las siguientes: 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., Molinos Santa Marta S. A. S., Comercial Pozuelo Nicaragua S. A., Comercial Pozuelo Panamá S. A., Cia. Americana de Helados S. A., Distribuidora POPS S. A., Corp. Distrib. de Alimentos S. A (Cordials), Comercial Pozuelo Guatemala S. A., Industrias Lácteas Nicaragua S. A., Comercial Pozuelo El Salvador S. A. de C. V., Cordials Usa, Inc., TMLUC Argentina S. A., Comercializadora Tresmontes Lucchetti S. A. de C. V., Tresmontes Lucchetti México S. A. De C. V., Tresmontes Lucchetti Inversiones S. A., Tresmontes Lucchetti Servicios S. A., Fideicomiso Grupo Nutresa, Gestión Cargo Zona Franca S. A. S., Opperar Colombia 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 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., 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 Naturela S. A. S., Cameron's Coffee & Distribution Company, CCDC OpCo Holding Corporation, KIBO FOODS LLC, Procesos VA S. A. S.

## NOTA 9. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

El efectivo y equivalentes de efectivo a 31 de diciembre incluía lo siguiente:

	2019	2018
Caja y bancos	362.940	263.588
Inversiones temporales	135.007	83.932
<b>Total</b>	<b>497.947</b>	<b>347.520</b>

Tabla 23

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 2,9% (2018: 2,6%).

Al cierre de diciembre se tienen destinados \$9.780 (2018: \$24.206) 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 2019, el Grupo contaba con \$3.095.475 (2018: \$3.371.974) disponibles en líneas de crédito comprometidas no utilizadas.

## NOTA 10. DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR, NETO

Los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar se detallan a continuación:

	2019	2018
Clientes	1.134.929	985.105
Cuentas por cobrar a trabajadores	35.219	39.619
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	16.548	15.395
Préstamos a particulares	573	770
Dividendos por cobrar (Nota 16)	15.373	14.498
Otras cuentas por cobrar	10.868	12.051
Deterioro de valor	(21.853)	(18.794)
<b>Total deudores y cuentas por cobrar</b>	<b>1.191.657</b>	<b>1.048.644</b>
<b>Porción corriente</b>	<b>1.166.248</b>	<b>1.020.579</b>
<b>Porción no corriente</b>	<b>25.409</b>	<b>28.065</b>

Tabla 24

A 31 de diciembre, las cuentas por cobrar a clientes presentan la siguiente estratificación:

	2019	2018
No vencidas	749.947	668.763
Hasta 90 días	336.281	284.339
Entre 91 y 180 días	25.841	16.341
Entre 181 y 365 días	18.624	11.670
Más de 365 días	4.236	3.992
<b>Total</b>	<b>1.134.929</b>	<b>985.105</b>

Tabla 25

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 2019, no se encuentra evidencia objetiva de que los saldos por cobrar vencidos presenten riesgos crediticios significativos que impliquen ajustes al deterioro registrado en los estados financieros en esa fecha.

La conciliación del deterioro reconocido sobre las cuentas por cobrar se presenta a continuación:

	2019	2018
<b>Valor en libros a 1 de enero</b>	<b>18.794</b>	<b>9.239</b>
Remediación de provisión de deterioro	-	7.514
	<b>18.794</b>	<b>16.753</b>
Pérdida por deterioro reconocida durante el período	18.604	15.778
Utilizaciones durante el período	(15.828)	(13.590)
Reversión de pérdida por deterioro durante el período	(235)	(366)
Diferencia en cambio	14	299
Incremento por adquisición de subsidiarias	392	-
Otros cambios	112	(80)
<b>Valor en libros a 31 de diciembre</b>	<b>21.853</b>	<b>18.794</b>

Tabla 26

El valor en libros de las cuentas por cobrar a clientes está denominado en las siguientes monedas:

	2019	2018
Pesos colombianos	564.692	429.424
Dólares de los Estados Unidos de América	236.826	205.255
Otras monedas	333.411	350.426
<b>Total</b>	<b>1.134.929</b>	<b>985.105</b>

Tabla 27

## NOTA 11. INVENTARIOS

El saldo de inventarios al 31 de diciembre comprendía:

	2019	2018
Materias primas	367.079	309.495
Productos en proceso	78.878	64.576
Productos terminados	454.612	398.119
Material de empaque	112.270	108.516
Materiales y repuestos consumibles	91.465	89.767
Inventarios en tránsito	146.158	141.686
Ajustes al valor neto realizable	(2.334)	(2.281)
<b>Total</b>	<b>1.248.128</b>	<b>1.109.878</b>

Tabla 28

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 \$5.287.158 (2018: \$4.727.162).

Se realizaron castigos de inventarios reconocidos en el gasto por \$57.814 durante el período 2019 (2018: \$63.952); estos castigos se encuentran dentro del rango normal esperado por el Grupo de acuerdo con el proceso productivo y asociado a factores propios del tipo de producto como las fechas de vencimiento, rotación, y el manejo de alimentos.

El deterioro de los inventarios es determinado en función 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 2019 por \$416 (2018: \$75).

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, 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 12. ACTIVOS BIOLÓGICOS

A continuación, se detallan los activos biológicos:

	2019	2018
Activos biológicos – Reses	44.554	50.033
Activos biológicos – Cerdos	48.378	41.226
Plantaciones forestales	3.700	3.310
<b>Total</b>	<b>96.632</b>	<b>94.569</b>

Tabla 29

A continuación, se presentan las cantidades y ubicación principal de los activos biológicos:

	Cantidades		Ubicación
	2019	2018	
Activos biológicos – Reses <sup>(1)</sup>	27.971 Uds.	32.166 Uds.	Antioquia, Córdoba, Cesar, Santander, Sucre y Caldas - Colombia
Activos biológicos - Cerdos <sup>(1)</sup>	95.319 Uds.	97.325 Uds.	Antioquia y Caldas - Colombia
	11.008 Uds.	10.288 Uds.	Provincia de Oeste - Panamá
<b>Plantaciones forestales</b>			
Cultivos de champiñones <sup>(2)</sup>	41.080 mts <sup>2</sup>	41.080 mts <sup>2</sup>	Yarumal - Colombia

Tabla 30

(1) La actividad ganadera y porcícola en Colombia es realizada mediante las figuras de granjas propias, granjas en participación y granjas arrendadas; su producción es utilizada como materia prima para el desarrollo de los productos del negocio cárnico. Los cerdos y las reses en Colombia se miden al valor razonable, utilizando como referencia los valores de mercado publicados por la Asociación Nacional de Porcicultores y las subastas en las ferias ganaderas en cada localidad; esta medición se ubica en el nivel 2 de jerarquía de valor razonable de la NIIF 13. A 31 de diciembre de 2019, el precio por kilo promedio de los cerdos en pie utilizados en la valoración fue de \$5.894<sup>(\*)</sup> (2018: \$5.248<sup>(\*)</sup>); para las reses se utilizó un precio promedio por kilo de \$4.243<sup>(\*)</sup> (2018: \$4.098<sup>(\*)</sup>).

Los cerdos que se producen en Panamá ascendían a \$5.386 en diciembre de 2019 (2018: \$4.399<sup>(\*)</sup>), 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.

(\*) En pesos colombianos.

(2) Los cultivos de champiñones son utilizados por Setas Colombianas S. A. en su proceso productivo y están 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 2019 fueron de \$4.834 (2018: \$3.882), 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 la adquisición,

y no se han pignorado como garantía para el cumplimiento de deudas.

## NOTA 13. OTROS ACTIVOS

Los otros activos estaban compuestos por:

	2019	2018
Impuestos corrientes (Nota 22.2)	202.585	192.759
Gastos pagados por anticipado <sup>(1)</sup>	32.174	32.713
Instrumentos financieros derivados (Nota 23.6)	16.638	16.254
<b>Total otros activos corrientes</b>	<b>251.397</b>	<b>241.726</b>
Impuestos no corrientes (Nota 22.2)	11.054	11.768
Gastos pagados por anticipado	7.250	6.664
Otros instrumentos financieros medidos a valor razonable <sup>(2)</sup>	62.132	54.039
<b>Total otros activos no corrientes</b>	<b>80.436</b>	<b>72.471</b>
<b>Total otros activos</b>	<b>331.833</b>	<b>314.197</b>

Tabla 31

(1) Los gastos pagados por anticipado corresponden principalmente a seguros por \$17.456 (2018: \$13.039), arrendamientos por \$192 (2018: \$922) y contratistas \$809 (2018: \$452).

(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 14. ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA

A continuación, se detallan los activos no corrientes mantenidos para la venta:

	2019	2018
Edificios	2.530	2.531
Terrenos	80	80
Maquinaria y equipo de producción	-	4.166
	<b>2.610</b>	<b>6.777</b>

Tabla 32

## NOTA 15. INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

Las inversiones en asociadas y negocios conjuntos se presentan a continuación:

	País	% part.	Valor en libros		2019			2018	
			2019	2018	Dividendos recibidos	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral
<b>Asociadas</b>									
Bimbo de Colombia S. A.	Colombia	40%	139.121	139.918	-	(692)	(105)	509	(458)
Dan Kaffe Sdn. Bhd	Malasia	44%	31.291	30.068	(643)	1.226	640	1.339	1.742
Estrella Andina S. A. S.	Colombia	30%	10.924	10.688	-	(1.864)	-	(1.886)	-
Wellness Food Company S. A. S.	Colombia	20%	613	-	-	(17)	-	-	-
<b>Negocios conjuntos</b>									
Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd	Malasia	50%	11.411	12.121	-	(921)	211	(362)	17
<b>Total asociadas y negocios conjuntos</b>			<b>193.360</b>	<b>192.795</b>	<b>(643)</b>	<b>(2.268)</b>	<b>746</b>	<b>(400)</b>	<b>1.301</b>

Tabla 33

Bimbo de Colombia S. A. es una sociedad anónima con domicilio en Tenjo-Colombia dedicada principalmente a elaboración de productos de panadería.

Dan Kaffe Sdn. Bhd es una sociedad 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 el profundo conocimiento del socio japonés del mercado asiático, el sabor y los ingredientes, las tecnologías avanzadas, las capacidades de aprovisionamiento de materias primas y la 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.

Wellness Food Company S. A. S. tiene domicilio en Itagüí, Colombia, y está dedicada principalmente a la elaboración de productos lácteos y otros tipos de expendio de comidas preparadas.

A continuación, se presenta el movimiento del valor en libros las inversiones en asociadas y negocios conjuntos:

	2019	2018
<b>Saldo inicial al 1 de enero</b>	<b>192.795</b>	180.451
Incremento de aportes <sup>(1)</sup>	2.730	12.094
Reclasificación de inversiones <sup>(3)</sup>	-	(651)
Dividendos recibidos <sup>(2)</sup>	(643)	-
Participación en el resultado del período	(2.268)	(400)
Participación en el otro resultado integral	746	1.301
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>193.360</b>	<b>192.795</b>

Tabla 34

- (1) En junio de 2019 Grupo Nutresa invirtió \$630 en la compañía Wellness Food Company S. A. S. En febrero de 2019, se realizó una ampliación del capital de Estrella Andina S. A. S., en la cual, Grupo Nutresa invirtió \$2.100, sin generar cambios en el porcentaje de participación, los cuales se pagaron en su totalidad. En octubre de 2018 se efectuó una ampliación del capital de Oriental Coffee Alliance Sdn., en la que Grupo Nutresa invirtió \$9.094, sin generar cambios en el porcentaje de participación, y que fueron cancelados en su totalidad. En septiembre de 2018 se realizó una ampliación del capital de Estrella Andina S. A. S., en la que Grupo Nutresa invirtió \$3.000, sin generar cambios en el porcentaje de participación.
- (2) En 2019 se recibieron \$643 por concepto de dividendos de la Asociada Dan Kaffe Sdn. Bhd. Durante 2018 no se recibieron dividendos por estas inversiones.
- (3) En marzo de 2018 se realizó un cambio en la clasificación del rubro de otras inversiones a operación conjunta.

A continuación, se presenta la información financiera resumida sobre las entidades asociadas y negocios conjuntos utilizada en la aplicación del Método de Participación Patrimonial:

	2019					2018				
	Activo	Pasivo	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral del período	Activo	Pasivo	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral del período
<b>Asociadas</b>										
Bimbo de Colombia S. A.	686.195	338.393	347.802	(1.732)	(262)	643.271	293.475	349.796	2.725	459
Dan Kaffee Sdn. Bhd	90.984	18.958	72.026	2.777	-	87.321	18.078	69.243	2.154	5.682
Estrella Andina S. A. S.	41.694	5.110	36.584	(1.864)	-	43.913	8.115	35.798	(5.588)	-
Wellness Food Company S. A. S	889	269	620	(83)	-	-	-	-	-	-
<b>Negocios conjuntos</b>										
Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd	21.648	825	20.823	(1.841)	-	22.543	300	22.243	(407)	-

Tabla 35

Ni las asociadas ni los negocios conjuntos mantenidos por el Grupo se encuentran listados en un mercado de valores, por lo tanto, no existe un precio de mercado cotizado y comparable para la inversión.

## NOTA 16. 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	2019	2018
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	61.021.436 (2018: 61.386.550)	13,01% (2018: 13,09%)	2.074.729	1.971.736
Grupo Argos S. A.	79.804.628	12,36%	1.420.522	1.348.698
Otras sociedades <sup>(1)</sup>			16.517	2.260
<b>Total</b>			<b>3.511.768</b>	<b>3.322.694</b>

Tabla 36

	2019		2018	
	Ingreso por dividendos	Utilidad por medición a valor razonable	Ingreso por dividendos	Pérdida por medición a valor razonable
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	33.562	114.873	31.026	(485.543)
Grupo Argos S. A.	27.931	71.824	26.176	(317.622)
Otras sociedades <sup>(1)</sup>	23		1.649	(68.151)
	<b>61.516</b>	<b>186.697</b>	<b>58.851</b>	<b>(871.316)</b>

Tabla 37

El valor del dividendo por acción decretado para el año 2019, por parte de Grupo de Inversiones Suramericana S. A., fue de \$550 pesos anuales por acción, estos serán pagados en forma trimestral por valor de \$137,50; por su parte, Grupo Argos S. A. decretó en marzo de 2019, dividendos por \$350 pesos anuales por acción, pagaderos trimestralmente por valor de \$87,50.

Para el 2018, el valor anual por acción fue de \$328 pesos (\$82 pesos trimestrales) para Grupo Argos S. A. y de \$518 pesos (\$129,50 pesos trimestrales) para Grupo de Inversiones Suramericana S. A.

El ingreso por dividendos reconocidos a diciembre de 2019 para las inversiones de portafolio corresponde principalmente al total del dividendo anual decretado por los emisores.

Al 31 de diciembre de 2019 se encuentran por cobrar, por concepto de dividendos de instrumentos financieros, \$15.373 (diciembre 2018 - \$14.498).

Los dividendos recibidos generaron un efecto en el flujo de efectivo al 31 de diciembre de 2019 por \$60.641 (2018: \$50.538).

En enero de 2019 se realizó venta de 365.114 acciones de instrumentos de patrimonio de Grupo de Inversiones Suramericana S. A. por \$11.880.

Al 31 de diciembre de 2019 existían prendas sobre

26.686.846 (diciembre 2018 – 22.103.000) 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 la Compañía en Venezuela se actualizaron a la tasa oficial del Banco Central de Venezuela VES 49.731, generando una disminución en la inversión de estos activos financieros por \$66.007, 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 soberano, se provisionó el valor restante de la inversión por \$720.

## NOTA 17. PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, NETO

A continuación, se presenta el movimiento de las propiedades, planta y equipo durante el período:

	Terreno	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	786.484	929.129	2.630.897	26.697	43.347	61.115	145.627	134.808	11.943	<b>4.770.047</b>
Depreciaciones o deterioro	(337)	(211.256)	(1.044.339)	(17.615)	(27.578)	(39.962)	(52.596)	-	-	<b>(1.393.683)</b>
<b>Saldo al 1 de enero de 2019</b>	<b>786.147</b>	<b>717.873</b>	<b>1.586.558</b>	<b>9.082</b>	<b>15.769</b>	<b>21.153</b>	<b>93.031</b>	<b>134.808</b>	<b>11.943</b>	<b>3.376.364</b>
Adquisiciones	-	1.865	22.779	3.486	3.943	694	16.681	204.118	-	<b>253.566</b>
Retiros	(3.370)	(2.959)	(9.288)	(163)	(34)	(40)	(1)	(10)	-	<b>(15.865)</b>
Depreciación	-	(33.535)	(190.903)	(3.955)	(5.249)	(5.986)	(17.586)	-	-	<b>(257.214)</b>
Traslados	(546)	1.833	164.471	1.276	(122)	2.905	1.897	(170.113)	-	<b>1.601</b>
Adquisición de subsidiarias	-	89	26.121	220	1.659	177	3.138	4.298	-	<b>35.702</b>
Efecto de las diferencias por conversión	562	1.472	3.380	(4)	(176)	(268)	244	(236)	-	<b>4.974</b>
Capitalizaciones y consumo	-	-	-	-	-	-	-	-	929	<b>929</b>
Costo	783.133	930.254	2.861.144	30.989	48.272	56.996	167.413	172.865	12.872	<b>5.063.938</b>
Depreciaciones o deterioro	(340)	(243.616)	(1.258.026)	(21.047)	(32.482)	(38.361)	(70.009)	-	-	<b>(1.663.881)</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>782.793</b>	<b>686.638</b>	<b>1.603.118</b>	<b>9.942</b>	<b>15.790</b>	<b>18.635</b>	<b>97.404</b>	<b>172.865</b>	<b>12.872</b>	<b>3.400.057</b>
Costo	790.239	911.066	2.442.413	23.645	39.833	61.512	142.000	138.515	9.129	<b>4.558.352</b>
Depreciaciones o deterioro	(310)	(175.877)	(860.467)	(15.620)	(24.804)	(36.081)	(49.522)	-	-	<b>(1.162.681)</b>
<b>Saldo al 1 de enero de 2018</b>	<b>789.929</b>	<b>735.189</b>	<b>1.581.946</b>	<b>8.025</b>	<b>15.029</b>	<b>25.431</b>	<b>92.478</b>	<b>138.515</b>	<b>9.129</b>	<b>3.395.671</b>
Adquisiciones	-	17	16.563	1.640	5.266	1.743	20.715	186.022	-	<b>231.966</b>
Retiros	(5.134)	(2.203)	(7.456)	(173)	(13)	(29)	-	361	-	<b>(14.647)</b>
Depreciación	-	(34.086)	(194.102)	(2.892)	(5.215)	(5.875)	(22.750)	-	-	<b>(264.920)</b>
Deterioro	-	-	(474)	-	-	-	-	-	-	<b>(474)</b>
Traslados	(2.543)	11.152	172.042	2.275	700	(189)	2.282	(190.991)	-	<b>(5.272)</b>
Adquisición de subsidiarias	-	-	255	-	52	21	-	-	-	<b>328</b>
Efecto de las diferencias por conversión	3.895	7.804	17.784	207	(50)	51	306	901	-	<b>30.898</b>
Capitalizaciones y consumo	-	-	-	-	-	-	-	-	2.814	<b>2.814</b>
Costo	786.484	929.129	2.630.897	26.697	43.347	61.115	145.627	134.808	11.943	<b>4.770.047</b>
Depreciaciones o deterioro	(337)	(211.256)	(1.044.339)	(17.615)	(27.578)	(39.962)	(52.596)	-	-	<b>(1.393.683)</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>786.147</b>	<b>717.873</b>	<b>1.586.558</b>	<b>9.082</b>	<b>15.769</b>	<b>21.153</b>	<b>93.031</b>	<b>134.808</b>	<b>11.943</b>	<b>3.376.364</b>

Tabla 38

(\*) 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 la NIC 41 Agricultura y a la 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.



Al 31 de diciembre de 2019 no se tienen propiedades, planta y equipo en garantía. En 2018 se encontraban en garantía, propiedades planta y equipo por \$150.413 para cubrir obligaciones financieras o cupos de crédito.

Las principales adquisiciones durante 2019 corresponden a la compra de máquinas dispensadoras; aperturas de tiendas para el negocio de alimentos al consumidor y reposición de activos en todos los negocios. En 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.

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 18. ACTIVOS POR DERECHOS DE USO

A continuación, se presenta el movimiento de los activos por derechos de uso (ver política contable 3.3.8):

	Edificios	Equipo de transporte	Maquinaria y equipo de producción	Total
Adopción por primera vez	864.691	56.468	19.979	<b>941.138</b>
<b>Saldo al 1 de enero de 2019</b>	<b>864.691</b>	<b>56.468</b>	<b>19.979</b>	<b>941.138</b>
Nuevos contratos <sup>(*)</sup>	39.865	8.808	4.142	<b>52.815</b>
Adquisición de subsidiarias	25.533	163	696	<b>26.392</b>
Retiros	(22.030)	(1.030)	(917)	<b>(23.977)</b>
Depreciación (Nota 32)	(93.578)	(17.650)	(7.295)	<b>(118.523)</b>
Efecto de las diferencias por conversión	472	(8)	243	<b>707</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>814.953</b>	<b>46.557</b>	<b>17.042</b>	<b>878.552</b>

Tabla 39

<sup>(\*)</sup>Incluye actualización de los cánones de arrendamiento variable, basado en un índice o una tasa.

## NOTA 19. PROPIEDADES DE INVERSIÓN

A continuación, se detalla el movimiento de las propiedades de inversión durante 2019 y 2018:

	Terrenos	Edificios	Total
Costo	72.283	6.591	<b>78.874</b>
Depreciaciones o deterioro	-	(1.812)	<b>(1.812)</b>
<b>Saldo al 1 de enero de 2019</b>	<b>72.283</b>	<b>4.779</b>	<b>77.062</b>
Depreciación	-	(351)	<b>(351)</b>
Traslados	2.044	734	<b>2.778</b>
Costo	74.327	6.593	<b>80.920</b>
Depreciaciones o deterioro	-	(1.431)	<b>(1.431)</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>74.327</b>	<b>5.162</b>	<b>79.489</b>
Costo	68.983	4.041	<b>73.024</b>
Depreciaciones o deterioro	-	(718)	<b>(718)</b>
<b>Saldo al 1 de enero de 2018</b>	<b>68.983</b>	<b>3.323</b>	<b>72.306</b>
Depreciación	-	(320)	<b>(320)</b>
Traslados	3.300	1.776	<b>5.076</b>
Costo	72.283	6.591	<b>78.874</b>
Depreciaciones o deterioro	-	(1.812)	<b>(1.812)</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>72.283</b>	<b>4.779</b>	<b>77.062</b>

Tabla 40

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018 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 \$3.179 (2018: \$2.576).

El valor razonable de las propiedades de inversión más significativas ascendió a \$87.520 (Nota 39).

## NOTA 20. 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 1 de enero de 2019	Adiciones	Diferencias por conversión	Saldo al 31 de diciembre 2019
Alimentos al consumidor	Grupo El Corral	534.811			534.811
	Grupo Pops	170.494			170.494
	Helados Bon	51.530			51.530
Café	CCDC OPCO Holding Corporation <sup>(1)</sup>		249.333		249.333
	Industrias Aliadas S. A. S.	4.313			4.313
Cárnico	Setas Colombianas S. A.	906			906
Chocolates	Nutresa de México	186.070		1.942	188.012
Galletas	Abimar Foods Inc.	96.546			96.546
	Galletas Pozuelo	33.914		2.377	36.291
Otros	Productos Naturela S. A. S.	1.248			1.248
TMLUC	Atlantic Food Service S. A. S. <sup>(1)</sup>		34.830		34.830
	Grupo TMLUC	1.006.076		(64.651)	941.425
		<b>2.085.908</b>	<b>284.163</b>	<b>(60.332)</b>	<b>2.309.739</b>

Segmento reportable	UGE	Saldo al 1 de enero de 2018	Adiciones	Diferencias por conversión	Saldo al 31 de diciembre 2018
Alimentos al consumidor	Grupo El Corral	534.811			534.811
	Grupo Pops	170.494			170.494
	Helados Bon	51.530			51.530
Café	Industrias Aliadas S. A. S.	4.313			4.313
Cárnico	Setas Colombianas S. A.	906			906
Chocolates	Nutresa de México	182.302		3.768	186.070
	Abimar Foods Inc.	96.546			96.546
Galletas	Galletas Pozuelo	33.272		642	33.914
	Productos Naturela S. A. S. <sup>(2)</sup>		1.248		1.248
TMLUC	Grupo TMLUC	1.044.052		(37.976)	1.006.076
		<b>2.118.226</b>	<b>1.248</b>	<b>(33.566)</b>	<b>2.085.908</b>

Tabla 41

(1) En 2019, la adición corresponde a la adquisición de 100% de las acciones de CCDC OPCO Holding Corporation y a la adquisición de 51% de las acciones de Atlantic Food Service S. A. S. (ver nota 5).

(2) En 2018, la adición corresponde a la adquisición del 60% de acciones de Productos Naturela S. A. S.

### 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 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, 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 en el 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 8,5% y 10,2% (2018: entre 7,8% y 11%).

Los flujos de caja han sido proyectados para un período de 10 años, que recoge 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 Grupo de UGE, 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 previsible que puedan afectar los supuestos clave utilizados en la evaluación del deterioro de tal manera que el valor en libros de una UGE exceda su valor recuperable.

## NOTA 21. OTROS ACTIVOS INTANGIBLES

	Marcas	Software y licencias	Concesiones y franquicias	Otros	Total
Costo	1.162.138	43.469	53.641	23.811	<b>1.283.059</b>
Amortización y deterioro	(66.333)	(29.053)	(18.058)	(2.079)	<b>(115.523)</b>
<b>Saldo al 1 de enero de 2019</b>	<b>1.095.805</b>	<b>14.416</b>	<b>35.583</b>	<b>21.732</b>	<b>1.167.536</b>
Adquisiciones	-	12.634	115	21.577	<b>34.326</b>
Amortización	(3.853)	(10.362)	(127)	(1.428)	<b>(15.770)</b>
Traslados	-	(347)	-	(335)	<b>(682)</b>
Efecto de las diferencias por conversión	(9.012)	(140)	14	(2)	<b>(9.140)</b>
Combinación de negocios	-	2.723	-	69.980	<b>72.703</b>
Costo	1.152.948	58.371	53.708	173.187	<b>1.438.214</b>
Amortización y deterioro	(70.008)	(39.447)	(18.123)	(61.663)	<b>(189.241)</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>1.082.940</b>	<b>18.924</b>	<b>35.585</b>	<b>111.524</b>	<b>1.248.973</b>
Costo	1.170.638	40.847	54.951	13.931	<b>1.280.367</b>
Amortización y deterioro	(62.294)	(25.969)	(9.997)	(757)	<b>(99.017)</b>
<b>Saldo al 1 de enero de 2018</b>	<b>1.108.344</b>	<b>14.878</b>	<b>44.954</b>	<b>13.174</b>	<b>1.181.350</b>
Adquisiciones	-	3.284	107	10.489	<b>13.880</b>
Amortización	(3.851)	(4.360)	(9.610)	(1.305)	<b>(19.126)</b>
Traslados	-	708	(7)	(693)	<b>8</b>
Efecto de las diferencias por conversión	(8.688)	(94)	139	67	<b>(8.576)</b>
Costo	1.162.138	43.469	53.641	23.811	<b>1.283.059</b>
Amortización y deterioro	(66.333)	(29.053)	(18.058)	(2.079)	<b>(115.523)</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>1.095.805</b>	<b>14.416</b>	<b>35.583</b>	<b>21.732</b>	<b>1.167.536</b>

Tabla 42

### 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:

Segmento reportable	2019		Total
	Marcas vida útil definida	Marcas vida útil indefinida	
Alimentos al consumidor	-	266.498	<b>266.498</b>
Cárnico	990	-	<b>990</b>
Chocolates	-	18.629	<b>18.629</b>
Galletas	-	195.076	<b>195.076</b>
Helados	277.715	-	<b>277.715</b>
TMLUC	-	324.032	<b>324.032</b>
<b>Total</b>	<b>278.705</b>	<b>804.235</b>	<b>1.082.940</b>

Segmento reportable	2018		Total
	Marcas vida útil definida	Marcas vida útil indefinida	
Alimentos al consumidor	-	267.177	<b>267.177</b>
Cárnico	982	-	<b>982</b>
Chocolates	-	18.190	<b>18.190</b>
Galletas	-	182.296	<b>182.296</b>
Helados	280.875	-	<b>280.875</b>
TMLUC	-	346.285	<b>346.285</b>
<b>Total</b>	<b>281.857</b>	<b>813.948</b>	<b>1.095.805</b>

Tabla 43

Las marcas con vida útil definida tienen una vida útil remanente de 89 años.

Las marcas 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. Estas marcas presentan un valor neto en libros de \$804.235 (2018: \$813.948).

#### 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 20).

Durante 2019 y 2018 no se reconocieron pérdidas por deterioro de marcas.

Con relación a los activos intangibles con vida útil definida, Grupo Nutresa considera que no hay situaciones que puedan afectar las proyecciones de los resultados esperados en los años remanentes de vida útil y, en su opinión, al 31 de diciembre de 2019 y 2018, no se tienen indicios de deterioro de activos intangibles con vida útil definida.

## NOTA 22. IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTOS POR PAGAR

### 22.1 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 %	2018	2019	2020	2021	2022
Colombia <sup>(*)</sup>	37,0	33,0	32,0	31,0	30,0
Chile	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0
Costa Rica	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Ecuador	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
El Salvador	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Estados Unidos	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0
Guatemala	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
México	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Nicaragua	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Panamá	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Perú	29,5	29,5	29,5	29,5	29,5
República Dominicana	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0

Tabla 44

(\*) Para el año gravable 2019 todas las compañías de Colombia del Grupo Nutresa tributan a la tarifa de 33%, incluyendo las compañías que tienen suscrito contratos de estabilidad jurídica.

#### a. Colombia:

La depuración de la renta fiscal tiene como base el reconocimiento de los ingresos y los gastos devengados contablemente, a excepción de los contemplados expresamente en la normativa, como el momento de la realización para algunos ingresos, no deducibilidad de la diferencia en cambio no realizada, limitación en la deducción por atenciones a los empleados, clientes y proveedores, topes en las tasas de depreciación anual, cambios en la realización para el reconocimiento fiscal del plan de fidelización de clientes y la opción de tomar el valor pagado por impuesto de industria y comercio como deducción de 100% o como descuento tributario de 50%.

Por otra parte, las donaciones realizadas a las entidades pertenecientes al régimen tributario especial no son deducibles, pero se permite un descuento tributario de 25% sobre el valor donado, que no puede exceder de 25% del impuesto sobre la renta a cargo en el respectivo año gravable.

La renta presuntiva aplicable al año 2019 es de 1,5% (2018 3,5%).

La firmeza de las declaraciones tributarias es de 3 años, sin embargo, para las empresas sometidas al régimen de precios de transferencia, la firmeza es de 6 años y las declaraciones que originen o compensen pérdidas fiscales quedarán en firme en 12 años.

#### b. Chile

En Chile, la ley de impuesto de renta incluye 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 27% sobre la base imponible, la cual se calcula efectuándose aumentos o disminuciones ordenados por la ley a la utilidad del período. El impuesto que se pague de esta manera es imputable contra el adicional, que grava las rentas de fuente chilena, de personas naturales y jurídicas que residen fuera del país, según sea el caso. Las pérdidas fiscales se arrastran al período siguiente como parte de las deducciones.

#### c. México:

El impuesto sobre la renta (ISR) grava la renta neta obtenida tanto por sociedades residentes como no residentes, con reglas específicas para cada una de ellas. La tasa de impuesto de renta de México es de 30%, aplicable sobre el resultado fiscal del ejercicio, resultante de restar de los ingresos devengados en el período—incluyendo las ganancias de capital—, los gastos incurridos para su generación—que se justifiquen a través de facturas u otros documentos legalmente aceptados—y las pérdidas fiscales pendientes de compensación de los últimos 10 años.

#### d. Costa Rica

El impuesto sobre la renta se calcula sobre la utilidad neta del ejercicio, que es el resultado de los ingresos brutos menos los costos y los gastos útiles y necesarios para generar la utilidad. La provisión para impuestos sobre la renta llevada a resultados incluye el impuesto corriente gravable sobre la renta del ejercicio y el impuesto diferido aplicable a las diferencias temporarias entre partidas contables y fiscales. La tasa de impuesto a la renta es de 30%. Las pérdidas fiscales pueden ser compensadas en los 3 años siguientes a su generación.

El pago del impuesto se realiza en 3 cuotas trimestrales –en marzo, junio y septiembre–. El pago se realiza tomando un promedio de los últimos 3 períodos fiscales

En julio de 2019 empezaron a regir los cambios incorporados por la Ley 9635 de fortalecimiento de las finanzas públicas, que introdujo reformas a la ley de impuesto sobre la renta e incorporó el impuesto al valor agregado. Los principales cambios de la ley fueron:

- Pasó de un impuesto sobre las ventas –aplicable a la venta y la importación de bienes y excepcionalmente a algunos servicios– a un impuesto de valor agregado –aplica a la venta de bienes y a la prestación de servicios–, con una tarifa general de 13%.
- Aumentó la tarifa de retención de remesas al exterior a 25%, por concepto de honorarios, comisiones y otros servicios personales independientes.
- Incluyó una limitación a la deducción de intereses no bancarios, estableciendo como límite máximo de deducibilidad un 20% de la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (UAIIDA) por cada periodo impositivo.
- Definió que las ganancias y las pérdidas en diferencial cambiario están sujetas al impuesto sobre utilidades con base en el devengo contable.
- Se creó un impuesto a las rentas y las ganancias de capital. La tarifa aplicable a la renta imponible en esta materia es de 15%.

#### e. Ecuador

El impuesto de renta está sometido a una tasa de 25%, aplicable a la base imponible, que incluye la totalidad de ingresos gravados disminuidos con las devoluciones, los descuentos, los costos, los gastos y las deducciones imputables a tales ingresos y que se hayan realizado con el fin de obtener, mejorar o mantener los ingresos sujetos a impuesto de renta.

Las pérdidas fiscales pueden compensarse con las utilidades gravables dentro de los cinco años siguientes, sin que exceda de 25% de las utilidades obtenidas en cada año.

#### f. Estados Unidos

El impuesto sobre la renta corriente está sometido a una tasa de 21% sobre la renta gravable del ejercicio. Adicionalmente, aplica el impuesto especial sobre utilidades mantenidas en el exterior de 15% si se mantienen en efectivo y de 8% si se encuentran invertidas en activos.

#### g. Perú

El impuesto sobre la renta se calcula a una tarifa de 29,5%, sobre las utilidades fiscales del período, depurados acorde con la normativa vigente.

La autoridad tributaria del país tiene la facultad de fiscalizar y, de ser aplicable, corregir el impuesto a las correspondientes ganancias calculado por la compañía,

durante los 4 años posteriores al año de la presentación de la declaración jurada.

#### Normas fiscales aplicables a partir del año 2019

##### Colombia:

En Colombia, la Ley 2010 o Ley de Crecimiento Económico, del 27 de diciembre de 2019, ratificó gran parte de los cambios establecidos en la Ley 1943 de 2018, entre los cuales se encuentran:

- Reducción en la tarifa de renta a 32% para año 2020, 31% para año 2021 y 30% para el año 2022 en adelante.
- Limitación gradual a la procedencia de impuestos descontables y deducción de costos y gastos, en transacciones que no estén soportadas con facturación electrónica –año 2020 tope máximo 30%–.
- Deducción de 100% de los impuestos, las tasas y las contribuciones pagadas en el año y 50% del gravamen al movimiento financiero.
- Descuento tributario de 50% de industria y comercio pagado –100% a partir del año 2022–.
- Se mantienen las rentas exentas establecidas en la Ley 1943 de 2018 que incluyen economía naranja y desarrollo del campo colombiano.
- Se mantiene el régimen aplicable a la transferencia indirecta de sociedades o activos ubicados en Colombia mediante la enajenación de acciones.
- Se mantienen condiciones para limitación de intereses sobre deudas con vinculadas –subcapitalización–.
- Continúa el beneficio de auditoría para el año gravable 2020 e incluye beneficio para el año 2021, por incremento en el impuesto neto de 30% (6 meses) o de 20% (12 meses).
- Se mantiene descuento tributario de 100% del IVA en adquisición, construcción o formación e importación de activos fijos reales productivos.
- Se mantiene la tarifa general de retención de pagos al exterior de 20%. Adicionalmente, la retención en la fuente por pagos por concepto de servicios administrativos o dirección tratados en el artículo 124 del Estatuto Tributario es de 33%.
- Se incluye 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 las consideraciones 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 la transmisión de su participación en entidades no residentes.
  - Cuando la compañía *holding* distribuya los dividendos a un residente, estos se considerarán gravados y no se podrán descontar los impuestos pagados en el exterior. Cuando sean distribuidos a no residentes, se entienden como una renta de fuente extranjera.

Adicionalmente, la Ley 2010 de 2019, modificó o adicionó los siguientes puntos:

- Tarifa de renta presuntiva a 0,5% para el año 2020 (antes 1,5%) y 0% para el año 2021 y siguientes.

- Deducción de 120% de los pagos que realicen por concepto de salario, para empleados menores de 28 años, siempre y cuando sea el primer empleo, limitado a 115 UVT mensuales y solo por el año en que se contrate.
- Cambio en el término de firmeza de las declaraciones de las compañías sujetas a precios de transferencia de 6 a 5 años.
- Exención de IVA por 3 días en el año, para los artículos enajenados en el territorio nacional y con las condiciones establecidas en la ley.

**México:**

El 31 de octubre de 2019 fueron aprobadas, por el Congreso de la Unión, diversas reformas, entre otras, la Ley de Ingresos de la Federación, la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) y la Ley del Impuesto al Valor Agregado, que tienen como objetivo implementar lineamientos y tendencias internacionales emitidas por la OCDE y de fiscalización de la administración tributaria.

Los cambios incluyen, entre otros:

**Ley de ingresos de la federación**

- Deducción adicional de 5% del costo por la donación de alimentos y medicinas a entidades autorizadas.

**Ley del impuesto sobre la renta (LISR)**

- Modificaciones a las disposiciones en materia de Establecimiento Permanente.
- Nuevas reglas para restringir la deducción de pagos a jurisdicciones de baja tributación.
- Limitación a la deducción de intereses, cuando exceden 30% de la utilidad fiscal ajustada.
- Simplificación administrativa en la aplicación de los estímulos fiscales a la Investigación y Desarrollo de Tecnología y al Deporte de Alto Rendimiento.
- Se incorpora una norma general antiabuso, tendente a desconocer los efectos fiscales tratándose de actos jurídicos que: (1) carezcan de una razón de negocios y (2) que generen un beneficio fiscal al contribuyente.
- Se establece un régimen de revelación de esquemas

reportables sobre temas identificados de alto riesgo por las autoridades fiscales, en los que los asesores fiscales serán quienes deberán presentar una declaración informativa.

**Ley del impuesto al valor agregado**

- Se elimina de manera definitiva la compensación universal, por lo que los saldos a favor de IVA únicamente podrán acreditarse contra el IVA a cargo de los meses siguientes hasta agotarlo o solicitar su devolución.
- En materia de retención de IVA, las personas morales o las personas físicas con actividades empresariales deberán retener 6% del valor de la contraprestación pagada por subcontratación laboral.

**Ecuador:**

La Ley de Simplicidad y Progresividad Tributaria, aprobada por la Asamblea en diciembre de 2019, incluyó modificaciones a la Ley de Impuesto de Renta, entre las que se encuentran:

- Eliminación del anticipo del impuesto a la renta. Se pagará cuando se generen utilidades y de forma voluntaria.
- Incluye limitación de deducción de intereses sobre deudas con partes relacionadas o independientes siempre y cuando no sea mayor a 20% de la utilidad antes de la participación laboral, los intereses, las depreciaciones y las amortizaciones correspondientes al respectivo ejercicio fiscal.
- Deducción de provisiones de desahucio y pensiones jubilares actuarialmente formuladas por empresas especializadas.
- Será gravada toda distribución a todo tipo de contribuyente –excepto residente Ecuador–, sobre una base de 40% del dividendo distribuido.

**22.2 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:

	2019	2018
Impuesto de renta y complementarios <sup>(1)</sup>	154.840	148.889
Impuesto al patrimonio, intereses <sup>(2)</sup>	6.407	6.033
Impuesto a las ventas	39.609	35.389
Otros impuestos	1.729	2.448
<b>Total activos por impuesto corriente</b>	<b>202.585</b>	<b>192.759</b>
Reclamaciones en proceso <sup>(2)</sup>	11.054	11.768
<b>Total activos por impuesto no corriente</b>	<b>11.054</b>	<b>11.768</b>
<b>Total activos por impuestos</b>	<b>213.639</b>	<b>204.527</b>

Tabla 45

(1) Los activos por impuesto de renta y complementarios incluían autorretenciones por \$15.474 (2018: \$9.894), saldos a favor por 78.413 (2018: \$104.332), anticipos de impuestos por \$33.148 (2018: \$26.404), descuentos tributarios por \$23.819 (2018: \$1.252), y retenciones por \$3.986 (2018: \$7.007).

(2) 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, 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 dos 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.

Consecuencia de lo anterior, en 2018 se procedió a la solicitud de intereses corrientes derivados de este pago de lo no debido por valor de \$6.033. Durante el 2019, la administración de impuestos ha reconocido a favor el total de \$2.034, que se encuentran pendientes de pago.

El saldo por pagar por impuestos corrientes comprendía:

	2019	2018
Impuesto de renta y complementarios <sup>(*)</sup>	69.810	72.970
Impuesto a las ventas por pagar	91.297	103.845
Retenciones en la fuente por pagar	33.152	28.782
Otros impuestos	20.283	23.244
<b>Total</b>	<b>214.542</b>	<b>228.841</b>

Tabla 46

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 a 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.

\* Incluye disminución del impuesto de renta a pagar del año 2018 realizado a través de obras por impuestos. El 13 de mayo de 2019, Compañía Nacional de Chocolates S. A. S. recibió resolución de asignación del proyecto denominado "Mejoramiento de la calidad educativa, a través de dotación de las Instituciones Educativas del Municipio de Quibdó" por valor de \$1.197 millones. La fecha estimada de liquidación del proyecto, según el cronograma aprobado por el Ministerio de Educación, es 29 de febrero de 2020.

### 22.3 GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA

El gasto por impuesto de renta fue el siguiente:

	2019	2018
Impuesto de renta	207.877	159.438
Sobretasa renta	-	4.985
<b>Total impuesto corriente</b>	<b>207.877</b>	<b>164.423</b>
Impuesto diferido <sup>(*)</sup> (Nota 22.4)	(2.656)	24.901
<b>Total gasto por impuesto</b>	<b>205.221</b>	<b>189.324</b>

Tabla 47

(\*) La variación del impuesto diferido obedece, principalmente, al reconocimiento en el año 2018 del ajuste por cambio de tarifa, la cual pasó de 33% a 30%, cambio introducido por la Ley 1943 de 2018. En 2019 se debe al reconocimiento del impuesto diferido sobre los movimientos generados en los rubros de amortizaciones de intangibles, beneficios a empleados y propiedad, planta y equipo.

### 22.4 IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO

El detalle del saldo del impuesto de renta diferido activo y pasivo fue el siguiente:

	2019	2018
<b>Impuesto diferido activo</b>		
Goodwill tributario TMLUC	89.605	133.723
Beneficios a empleados	46.245	37.313
Cuentas por pagar	9.357	9.153
Pérdidas fiscales	185.716	134.380
Créditos fiscales	6.197	7.306
Deudores	20.671	23.155
Activos por derecho de uso <sup>(3)</sup>	254.961	-
Otros activos	41.744	34.723
<b>Total impuesto diferido activo<sup>(1)</sup></b>	<b>654.496</b>	<b>379.753</b>
<b>Impuesto diferido pasivo</b>		
Propiedades, planta y equipo	356.985	331.247
Intangibles	345.796	316.726
Inversiones	7.039	7.220
Inventarios	4.341	2.721
Pasivos por derecho de uso <sup>(3)</sup>	251.047	-
Otros pasivos	18.827	46.849
<b>Total impuesto diferido pasivo<sup>(2)</sup></b>	<b>984.035</b>	<b>704.763</b>
<b>Impuesto diferido pasivo neto</b>	<b>329.539</b>	<b>325.010</b>

Tabla 48

- (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 proyectada 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.
- (3) El reconocimiento por la diferencia entre lo contable y fiscal derivado de la entrada en vigor en 2019 de la norma contable de arrendamientos financieros, NIIF 16, genera un efecto neto activo.

El movimiento del impuesto diferido durante el período fue el siguiente:

	2019	2018
<b>Saldo inicial, pasivo neto</b>	<b>325.010</b>	<b>287.895</b>
(Ingresos) gastos por impuestos diferidos reconocidos en el resultado del período	(2.656)	24.901
Impuesto diferido asociado con componentes de otro resultado integral, neto (Nota 31)	(8.227)	4.872
Incremento por combinación de negocios	3.510	-
Efecto de la variación en las tasas de cambio de moneda extranjera	11.483	9.532
Otros efectos	419	(2.190)
<b>Saldo final, pasivo neto</b>	<b>329.539</b>	<b>325.010</b>

Tabla 49

El impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral está determinado por nuevas mediciones de planes de beneficios a empleados por -\$6.574 (2018: \$1.874), la participación en asociadas y negocios conjuntos que se contabilizan mediante el método de participación por \$224 (2018: -\$1.434), por los activos financieros medidos a valor razonable por -\$2 (2018: -\$11) y por coberturas de flujo de efectivo por -\$1.875 (2018: \$1.575).

## 22.5 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 empresas de Grupo Nutresa. Para el cálculo de la tasa efectiva a diciembre 2019, se incluyó en la utilidad antes de impuestos el monto de las operaciones discontinuas, debido a que estas operaciones hacen parte de la depuración del impuesto de renta.

El reconocimiento de impuesto diferido con una tasa inferior a la tasa de impuesto de renta corriente, de acuerdo con la tasa la futura de renta establecida en las normas colombianas vigentes, impacta en la tasa efectiva por las diferencias temporarias en la determinación del tributo.

La tasa efectiva de impuestos se encuentra por debajo

de la tasa teórica, principalmente por 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 4,44% (2018 – 4,28%). Este efecto se encuentra contrarrestado en 2019 por el descuento tributario de 50% de lo pagado por impuesto de industria y comercio y 25% del valor donado debidamente certificado, gastos que fiscalmente no son deducibles; por el mayor pago de impuesto de renta pagado por empresas de Colombia en el exterior y por otros gastos no deducibles como 50% del gravamen a los movimientos financieros y costos y gastos de ejercicios anteriores. Estos rubros tienen un efecto de 2,17% (2018 – 1,05%) en la tasa efectiva. El 2018 se encuentra afectado por la amortización acelerada de intangibles y por el 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 implicó necesariamente que las diferencias temporarias que se revierten en un futuro y que se encontraban reconocidas a 33%, quedaran ajustadas a la nueva tarifa 30%. Lo anterior, tuvo un impacto de (1,57%) en la tasa efectiva.

A continuación, se presenta la conciliación de la tasa de impuestos aplicable y la tasa efectiva de impuestos:

	2019		2018	
	Valor	%	Valor	%
<b>Utilidad contable antes de impuestos<sup>(*)</sup></b>	<b>718.662</b>		<b>698.080</b>	
<b>Gasto impuesto a la tasa impositiva aplicable</b>	<b>221.575</b>	<b>30,83%</b>	221.002	31,66%
Dividendos de portafolio no gravados	(20.459)	-2,85%	(19.380)	-2,78%
Deducción especial por activos fijos reales productivos	(11.403)	-1,59%	(10.809)	-1,55%
ICA y donaciones no deducibles	7.640	1,06%	-	0,00%
Amortizaciones	-	0,00%	24.537	3,51%
Impuesto de renta pagado en el exterior	4.177	0,58%	3.006	0,43%
Cambio tarifa impuesto diferido (Colombia-EE. UU.)	-	0,00%	(35.597)	-5,10%
Otros efectos impositivos	3.691	0,51%	6.565	0,94%
<b>Total gasto por impuestos (Nota 22.3)</b>	<b>205.221</b>	<b>28,56%</b>	<b>189.324</b>	<b>27,12%</b>

Tabla 50

(\*) Incluye operaciones discontinuas.



## 22.6 EXCESOS DE RENTA PRESUNTIVA Y PÉRDIDAS FISCALES

A 31 de diciembre de 2019, las pérdidas fiscales del Grupo ascienden a \$663.597 (2018: \$498.225). 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. Sin embargo, para las sociedades que tienen suscritos contratos de estabilidad jurídica, las pérdidas fiscales no tienen fecha de expiración. Así mismo, las pérdidas fiscales reconocidas

en el activo por impuesto diferido, correspondientes a Chile, no tienen vencimiento. En México las pérdidas fiscales pueden ser compensadas en los 10 años siguientes a su fecha de generación.

Los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria del Grupo, pendientes por compensar, ascienden a \$20.657 (2018: \$24.353). 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.

Fecha de expiración	Pérdidas fiscales	Excesos de renta presuntiva
2020	-	2.935
2021	-	7.362
2022	-	5.625
2023	-	4.206
2024	-	529
2030	27.903	-
Sin fecha de expiración	635.584	-
	<b>663.487</b>	<b>20.657</b>

Tabla 51

## 22.7 INFORMACIÓN SOBRE PROCESOS LEGALES EN CURSO

- 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.

## NOTA 23. OBLIGACIONES FINANCIERAS

### 23.1 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:

Fecha de expiración	2019	2018
Préstamos	3.061.465	2.503.609
Bonos	135.585	272.255
Arrendamientos	10.160	12.181
<b>Total</b>	<b>3.207.210</b>	<b>2.788.045</b>
Corriente	527.196	522.302
No corriente	2.680.014	2.265.743

Tabla 52

Las obligaciones financieras, principalmente los préstamos en dólares tomados por compañías colombianas, incorporan ajustes al costo amortizado por \$1.637 disminuyendo el valor de la obligación financiera (2018: \$10.198) 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 23.6 más adelante.

### 23.2 BONOS

Grupo Nutresa cuenta con una emisión de bonos:

- 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 2019, se causaron gastos por concepto de intereses por \$19.261 (2018: \$23.633). La emisión tiene un saldo a diciembre de 2019, incluyendo intereses causados, de \$135.585 (2018: \$272.255) con las siguientes características:

Duración	Tasa de interés	2019	2018
2019	IPC + 5,33%	-	136.783
2021	IPC + 5,75%	135.585	135.472
<b>Total</b>		<b>135.585</b>	<b>272.255</b>

Tabla 53

### 23.3 MADURACIÓN

Período	2019	2018
1 año <sup>(*)</sup>	527.196	522.302
2 a 5 años	1.989.351	2.251.476
Más de 5 años	690.663	14.267
<b>Total</b>	<b>3.207.210</b>	<b>2.788.045</b>

Tabla 54

(\*) Incluye intereses por pagar.

### 23.4 SALDO POR DIVISAS

Moneda	2019		2018	
	Moneda original	COP	Moneda original	COP
COP	2.709.556	2.709.556	2.579.945	2.579.945
CLP	33.851.554.561	148.164	43.542.011.182	203.665
USD	106.644.672	349.490	1.364.871	4.435
<b>Total</b>		<b>3.207.210</b>	<b>189.324</b>	<b>2.788.045</b>

Tabla 55

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 2019 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 \$408 (2018: \$249) en el saldo final.

### 23.5 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 los préstamos.

La siguiente tabla muestra la estructura del riesgo financiero referenciado por la tasa:

Tasa	2019	2018
Deuda a tasa de interés variable	3.160.436	2.622.443
Deuda a tasa de interés fijo	46.774	165.602
<b>Total</b>	<b>3.207.210</b>	<b>2.788.045</b>
<b>Tasa promedio</b>	<b>5,93%</b>	<b>6,33%</b>

Tabla 56

Tasa	2019	2018
Deuda indexada IBR	1.197.093	979.505
Deuda indexada DTF	1.119.859	943.347
Deuda indexada IPC	345.427	495.809
Deuda indexada TAB(Chile)	146.904	203.710
Deuda indexada LIBOR	351.153	72
<b>Total deuda a tasa de interés variable</b>	<b>3.160.436</b>	<b>2.622.443</b>
Deuda a tasa de interés fijo	46.774	165.602
<b>Total deuda</b>	<b>3.207.210</b>	<b>2.788.045</b>
<b>Tasa promedio</b>	<b>5,93%</b>	<b>6,33%</b>

Tabla 57

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 \$31.821 (2018: \$27.657).

A continuación, se presenta información sobre el comportamiento de las principales tasas de referencia al cierre del período:

Tasa Cierre	2019	2018
IPC	3,80%	3,18%
IBR (3 meses)	4,13%	4,14%
DTF EA (3 meses)	4,48%	4,54%
DTF TA (3 meses)	4,36%	4,42%
TAB(3 meses)	2,28%	3,24%
LIBOR (3 meses)	1,91%	2,81%

Tabla 58

### 23.6 INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS Y COBERTURAS

Grupo Nutresa 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 2019 asciende a USD\$11.341.542 (2018: USD\$50.341.542).

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:

	2019		2018	
	Activo	Pasivo	Activo	Pasivo
Coberturas	718.662		698.080	
Valor razonable de tipos de cambio en obligaciones financieras	-	1.637	-	10.198
Valor razonable de tipos de cambio en proveedores	-	(368)	-	430
Valor razonable de tipos de cambio en flujos de caja	10.750	(11.140)	13.209	(3.940)
<b>Total derivados de cobertura</b>	<b>10.750</b>	<b>(9.871)</b>	<b>13.209</b>	<b>6.688</b>
Derivados no designados	718.662		698.080	
Forward y opciones sobre moneda	-	(50)	-	-
Forward y opciones sobre tasas de interés	-	(44)	-	(780)
Forward y opciones sobre commodities	5.888	(1.075)	3.045	(858)
<b>Total derivados no designados</b>	<b>5.888</b>	<b>(1.169)</b>	<b>3.045</b>	<b>(1.638)</b>
<b>Total instrumentos financieros derivados</b>	<b>16.638</b>	<b>(11.040)</b>	<b>16.254</b>	<b>5.050</b>
<b>Valor neto derivados financieros</b>		<b>5.598</b>		<b>21.304</b>

Tabla 59

La valoración de instrumentos financieros derivados no designados generó una utilidad en el estado de resultados de \$1.023 (2018: \$798), 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 \$9.096 (2018: \$7.960) (ver nota 31).

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 la NIIF 13.

### NOTA 24. PASIVOS POR DERECHOS DE USO

A continuación, se presenta el movimiento de los pasivos por derechos de uso (ver política contable 3.3.8):

	2019
<b>Adopción por primera vez</b>	<b>927.493</b>
Nuevos contratos <sup>(*)</sup>	52.815
Adquisición de subsidiarias	26.842
Retiros	(24.154)
Intereses	61.511
Efecto de las diferencias por conversión	660
Diferencia en cambio	(1.513)
Pagos	(151.099)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>892.555</b>
Porción corriente	147.242
Porción no corriente	745.313

Tabla 60

<sup>(\*)</sup>Incluye actualización de los cánones de arrendamiento variable basado en un índice o en una tasa.

## NOTA 25. PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR

El saldo de los proveedores y cuentas por pagar se detalla a continuación:

	2019	2018
Proveedores	662.435	625.349
Costos y gastos por pagar	440.848	354.654
Compra de acciones por pagar	8.379	-
Dividendos por pagar (Nota 30.3)	79.565	73.598
Retenciones y aportes de nómina	44.064	41.517
<b>Total</b>	<b>1.235.291</b>	<b>1.095.118</b>
Porción corriente	1.235.133	1.094.960
Porción no corriente	158	158

Tabla 61

## NOTA 26. BENEFICIOS A EMPLEADOS

A continuación, se presenta el saldo de los pasivos por beneficios a empleados:

	2019	2018
<b>Beneficios corto plazo</b>	<b>108.917</b>	<b>102.443</b>
<b>Beneficio posempleo</b>	<b>127.862</b>	<b>123.850</b>
<i>Planes aportaciones definidas</i>	39.057	36.464
<i>Planes de beneficios definidos (Nota 26.2)</i>	88.805	87.386
<b>Otros beneficios a empleados largo plazo (Nota 26.3)</b>	<b>144.380</b>	<b>114.576</b>
<b>Total pasivo por beneficios a empleados</b>	<b>381.159</b>	<b>340.869</b>
Porción corriente	191.864	165.833
Porción no corriente	189.295	175.036

Tabla 62

### 26.1 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 vigor 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.

El Gobierno colombiano permitió a las compañías que, sujeto a aprobación de sus empleados, transfirieran su obligación de auxilio de cesantía a los fondos privados de pensiones. Las cesantías de todos los trabajadores que celebraron contratos laborales después de la entrada en vigor de la Ley 50 de 1990 y a los trabajadores antiguos que se acogieron a este sistema, se contabilizan como un plan de aportaciones definidas.

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 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, entidad pública.

##### Beneficios definidos:

Pensiones: Grupo Nutresa cuenta para el año 2019 con 222 beneficiarios (2018: 232) 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 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 vigor de la Ley 50 de 1990, tienen derecho a 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 distribuíbles de manera obligatoria. La retroactividad de las cesantías se liquida a 445 trabajadores pertenecientes al régimen laboral anterior a la Ley 50 de 1990 (2018: 541 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 cinco 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 con el 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 los 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.

## 26.2 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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>Valor presente de obligaciones a 1 de enero</b>	<b>19.138</b>	<b>24.917</b>	<b>14.507</b>	<b>16.005</b>	<b>53.741</b>	<b>92.428</b>	<b>87.386</b>	<b>133.350</b>
(+) Costo del servicio	227	180	413	481	6.709	5.015	<b>7.349</b>	<b>5.676</b>
(+) Gastos por intereses	1.113	1.416	858	949	6.243	5.748	<b>8.214</b>	<b>8.113</b>
(-) Rendimientos del plan	-	-	-	-	(5.971)	-	<b>(5.971)</b>	-
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	1.166	(143)	2.873	3.203	15.156	(1.573)	<b>19.195</b>	<b>1.487</b>
(-) Aportes al fondo del plan	-	-	-	-	(12.882)	-	<b>(12.882)</b>	-
(+/-) Otros	1	(4.889)	-	-	(356)	(399)	<b>(354)</b>	<b>(5.288)</b>
(-) Pagos	(2.248)	(2.454)	(5.753)	(6.131)	(4.213)	(47.235)	<b>(12.214)</b>	<b>(55.820)</b>
(+/-) Diferencia en tipo de cambio	30	111	-	-	(1.948)	(243)	<b>(1.918)</b>	<b>(132)</b>
<b>Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre</b>	<b>19.427</b>	<b>19.138</b>	<b>12.898</b>	<b>14.507</b>	<b>56.480</b>	<b>53.741</b>	<b>88.805</b>	<b>87.386</b>

Tabla 63

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
2020	11.196
2021	8.411
2022	7.317
2023	8.737
2024	9.263
Años siguientes	191.460
<b>Total</b>	<b>236.384</b>

Tabla 64

El tiempo estimado para terminación de los beneficios es de 41 años (2018: 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:

Tasa	Pasivo NIIF	Pasivo fiscal
Pasivo pensional cálculo actuarial	18.431	15.690
Tasa de descuento	6,25%	4,80%
Tasa de reajuste salarial	3,20%	3,91%

Tabla 65

### 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 \$82.435 (2018: \$78.904); y gastos por aportes a cesantías de Ley 50 durante el período por \$45.426 (2018: \$42.954).

### 26.3 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 resguardar 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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>Valor presente de obligaciones a 1 de enero</b>	<b>74.305</b>	<b>75.403</b>	<b>40.271</b>	<b>60.124</b>	<b>114.576</b>	<b>135.527</b>
(+) Costo del servicio	7.614	6.874	57.048	41.430	64.662	<b>48.304</b>
(+) Gastos por intereses	5.189	5.503	2.062	2.371	7.251	<b>7.874</b>
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	4.617	(4.595)	(2.947)	(10.433)	1.670	<b>(15.028)</b>
(+/-) Otros	(1)	-	-	(5)	(1)	<b>(5)</b>
(-) Pagos	(8.373)	(8.940)	(34.867)	(53.672)	(43.240)	<b>(62.612)</b>
(+/-) Diferencia en tipo de cambio	22	60	(560)	456	(538)	<b>516</b>
<b>Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre</b>	<b>83.373</b>	<b>74.305</b>	<b>61.007</b>	<b>40.271</b>	<b>144.380</b>	<b>114.576</b>

Tabla 66

### 26.4 GASTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

Los montos reconocidos como gastos por concepto de beneficios a empleados fueron:

	2019	2018
<b>Beneficios corto plazo</b>	<b>1.448.674</b>	<b>1.354.279</b>
<b>Beneficio posempleo</b>	<b>135.210</b>	<b>127.534</b>
Planes aportaciones definidas	127.861	121.858
Planes de beneficios definidos	7.349	5.676
<b>Otros beneficios a empleados largo plazo</b>	<b>60.551</b>	<b>34.792</b>
<b>Beneficios por terminación del contrato</b>	<b>26.474</b>	<b>17.744</b>
<b>Total</b>	<b>1.670.909</b>	<b>1.534.349</b>

Tabla 67

### 26.5 SUPUESTOS ACTUARIALES

El promedio de los principales supuestos actuariales utilizados en la medición actuarial de los planes definidos y de largo plazo son:

	2019	2018
Tasa de descuento	4,8– 10,5%	2,5 – 11%
Tasa de incremento salarial	1,5% - 6,3%	2,3% - 6,3%
Tasa de rotación de empleados	1% -24%	1% -23%

Tabla 68

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.

## 26.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Un análisis cuantitativo de sensibilidad frente a un cambio en un supuesto clave significativo al 31 de diciembre de 2019 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%	(1.301)	(530)	(5.905)	(10.056)
Tasa de descuento -1%	1.343	573	6.730	7.848
Tasa de incremento salarial +1%	1.462	1.844	6.732	8.600
Tasa de incremento salarial -1%	(1.451)	(1.750)	(6.003)	(9.862)

Tabla 70

Los métodos y los 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 27. PROVISIONES

Al 31 de diciembre las provisiones corrientes comprendían:

	2019	2018
Restauración y desmantelamiento - Adopción <sup>(*)</sup>	13.645	-
Restauración y desmantelamiento - Retiros	(407)	-
<b>Subtotal restauración y desmantelamiento</b>	<b>13.238</b>	<b>-</b>
Contingencias legales	1.731	1.895
Premios e incentivos	217	2.223
<b>Total</b>	<b>15.186</b>	<b>4.118</b>
Porción corriente	1.948	4.118
Porción no corriente	13.238	-

Tabla 70

(\*) Corresponde a provisión originada por la adopción NIIF 16.

**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, calculados 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 2019 y 2018,

procesos judiciales relevantes que deban ser revelados en los estados financieros.

**Premios e incentivos:** corresponde a los planes de reconocimiento a la gestión e innovación de los empleados y la fuerza de ventas.

### 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 2019 y 2018.

## NOTA 28. OTROS PASIVOS

	2019	2018
Instrumentos financieros derivados	12.309	5.578
Anticipos y avances recibidos	9.986	13.784
Pasivos de fidelización de clientes <sup>(*)</sup>	6.710	5.495
Devolución de mercancías	-	1.300
Otros	1.394	1.055
<b>Total</b>	<b>30.399</b>	<b>27.212</b>
Porción corriente	29.912	26.676
Porción no corriente	487	536

Tabla 71

(\*) Corresponde a pasivos originados con contratos a clientes. No se presentaron variaciones significativas durante 2019 con respecto a 2018.

## NOTA 29. ARRENDAMIENTOS

### 29.1 GRUPO NUTRESA COMO ARRENDATARIO

El Grupo ha reconocido como arrendamientos aquellos contratos que no cumplen las condiciones para ser reconocidos como derechos de uso de acuerdo con NIIF 16.

El gasto de arrendamiento al 31 de diciembre de 2019 está compuesto de la siguiente forma:

	Arrendamientos de bajo valor	Arrendamientos de corto plazo	Arrendamientos con canon variable	2019
Edificios	1.928	12.809	8.017	<b>22.754</b>
Equipo de cómputo	18.075	1.984	1	<b>20.060</b>
Equipo de oficina	315	134	27	<b>476</b>
Equipo de transporte	348	1.753	543	<b>2.644</b>
Maquinaria y equipo	3.518	2.921	67	<b>6.506</b>
Otros	1.554	6.526	-	<b>8.080</b>
<b>Total gasto por arrendamiento</b>	<b>25.738</b>	<b>26.127</b>	<b>8.655</b>	<b>60.520</b>

Tabla 72

### 29.2 GRUPO NUTRESA COMO ARRENDADOR

Grupo Nutresa tiene propiedades en arrendamiento operativo –principalmente edificios– con valor en libros de \$11.548 (2018: 10.438) a 31 de diciembre de 2019 sobre las cuales se recibieron ingresos por \$3.624 (2018: \$2.576) con plazos promedio entre 1 y 10 años.

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 2019 y su valor de cotización fue \$25.400 por acción (2018: \$23.500).

A 31 de diciembre de 2019 las acciones ordinarias se encuentran en poder de 11.037 accionistas (2018: 11.288 accionistas). La estructura societaria de Grupo Nutresa al 31 de diciembre de 2019 y 2018 se presenta a continuación:

## NOTA 30. PATRIMONIO

### 30.1 CAPITAL EMITIDO

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, el capital social de la sociedad Matriz presenta un saldo de \$2.301, compuesto

Grupo de Inversionistas	2019		2018	
	Número de acciones	% participación	Número de acciones	% participación
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	162.246.520	35,3%	162.358.829	35,3%
Grupo Argos S. A.	45.243.781	9,8%	45.243.781	9,8%
Fondos Colombianos	90.797.456	19,7%	80.729.691	17,5%
Fondos Internacionales	37.045.213	8,1%	37.788.090	8,2%
Otros inversionistas	124.790.488	27,1%	134.003.067	29,2%
<b>Total acciones en circulación</b>	<b>460.123.458</b>	<b>100,0%</b>	<b>460.123.458</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 73



## 30.2 RESERVAS Y RESULTADOS ACUMULADOS

De las cuentas que conforman el patrimonio, las reservas a 31 de diciembre de 2019 y 2018 estaban constituidas por:

	2019	2018
Reserva legal	81.149	80.332
Reservas ocasionales no distribuibles	1.558.597	1.558.597
Otras reservas	2.180.597	1.924.690
<b>Total reservas</b>	<b>3.820.343</b>	<b>3.563.619</b>
Resultados acumulados	(17.941)	(10.792)
<b>Total</b>	<b>3.802.402</b>	<b>3.552.827</b>

Tabla 74

**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 2019 corresponde al efecto de la liquidación de la Sociedad Colectiva Civil Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti -\$6.283, efecto por la adquisición de Atlantic Food Service S. A. S. -\$3.385, y Procesos V. A. S. A. S. \$70, efecto de fusión y liquidación de Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S. A. \$575, liquidación de Comercializadora TMLUC S. A. de C. V. \$147, registro de impuesto diferido de años anteriores de New Brands S. A. \$421, reexpresión del patrimonio de TMLUC Argentina \$395, efecto por adquisición de Cameron's Coffee & Distribution Company \$222. 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.

## 30.3 DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

La Asamblea General de Accionistas de Grupo Nutresa S. A., en su reunión ordinaria del 26 de marzo de 2019, decretó un dividendo ordinario de \$51(\*) por acción y por mes, equivalente a \$612(\*) anual por acción (2018: \$566.40(\*) anual por acción) sobre 460.123.458 acciones en circulación, durante los meses de abril de 2019 a marzo de 2020 inclusive, para un total de \$281.596 (2018: \$260.614). Además, se decretaron dividendos a los propietarios de interés no controlante de Setas Colombianas S. A. y Helados Bon S. A. por \$4.031 (2017: \$2.025). Ver nota 30.4.

Este dividendo fue decretado tomando de las utilidades no gravadas 2018 por un monto de \$281.596, igualmente el 2018 fue tomado de las utilidades generadas antes del ejercicio 2017 \$64.218 y de las utilidades del ejercicio de 2017 \$196.396.

Durante 2019 se pagaron dividendos por \$279.660 (2018: \$247.668), que incluyen dividendos pagados a los propietarios de interés no controlante por \$4.031 (2018: \$2.025).

A 31 de diciembre de 2019 se encuentran pendientes por pagar \$79.565 (2018: \$73.598) por este concepto.

(\*) En pesos colombianos.

## 30.4 PARTICIPACIONES NO CONTROLADORAS

La composición de la participación no controladora al 31 de diciembre de 2019 y 2018 fue la siguiente:

Subsidiaria	País de Origen	% participación no controladora		2019		2018	
		2019	2018	Participación no controladora 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%	28.645	2.007	30.328	1.636
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.	Colombia	30,00%	30,00%	414	(52)	466	(67)
Setas Colombianas S. A.	Colombia	0,50%	0,50%	250	35	272	34
Helados Bon	República Dominicana	18,82%	18,82%	7.606	3.286	7.031	1.766
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	Colombia	16,59%	16,59%	4.971	101	4.870	83
Schadel Ltda. Schalin del Vecchio Ltda.	Colombia	0,12%	0,12%	11	1	11	1
Productos Naturela S. A. S.	Colombia	40,00%	40,00%	1.463	182	1.310	(5)
Atlantic Food Service S. A. S.	Colombia	49,00%	-	13.554	1.493	-	-
<b>Total</b>				<b>56.914</b>	<b>7.053</b>	<b>44.288</b>	<b>3.448</b>

Tabla 75

Durante 2019, Setas Colombianas S. A. distribuyó dividendos por \$11.338 (2018: \$3.136), de los cuales, \$57 fueron pagados a las participaciones no controladoras (2018: \$16); Helados Bon S. A. distribuyó dividendos por \$12.338 (2018: \$10.674), de los cuales, \$2.322 fueron pagados a las participaciones no controladoras (2018: \$2.009); Novaceites distribuyó dividendos por \$3.304, de los cuales \$1.652 fueron pagados a las participaciones no controladoras, y Shadel Ltda. Shalin del Vecchio Ltda. distribuyó dividendos por \$487

(2018: \$148), de los cuales \$1 fueron pagados a las participaciones no controladoras.

## NOTA 31. 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 (31.1)	Instrumentos financieros (31.2)	Asociadas y negocios conjuntos (31.3)	Reservas por conversión (31.4)	Cobertura flujo de efectivo (31.5)	Total otro resultado integral acumulado	Interés no controlante	Total ORI atribuido al interés controlante
<b>Saldo al 1 de enero de 2019</b>	<b>(23.325)</b>	<b>3.026.599</b>	<b>6.546</b>	<b>672.3795</b>	<b>6.385</b>	<b>3.688.584</b>	<b>(5.409)</b>	<b>3.683.175</b>
Pérdidas/ganancias por nuevas mediciones	(19.195)	186.697	746	-	(9.096)	<b>159.152</b>	-	<b>159.152</b>
Impacto por conversión del período	-	-	-	(56.199)	-	<b>(56.199)</b>	-	<b>(56.199)</b>
Impuesto sobre la renta asociado (Nota 22.4)	6.574	2	(224)	-	1.875	<b>8.227</b>	-	<b>8.227</b>
Reclasificaciones	-	-	-	(26.748)	-	<b>(26.748)</b>	-	<b>(26.748)</b>
Participaciones no controladoras en el ORI del período	-	(5)	-	-	-	<b>(5)</b>	2.425	<b>2.420</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>(35.946)</b>	<b>3.213.293</b>	<b>7.068</b>	<b>589.432</b>	<b>(836)</b>	<b>3.773.011</b>	<b>(2.984)</b>	<b>3.770.027</b>
	Resultados actuariales (31.1)	Instrumentos financieros (31.2)	Asociadas y negocios conjuntos (31.3)	Reservas por conversión (31.4)	Cobertura flujo de efectivo (31.5)	Total otro resultado integral acumulado	Interés no controlante	Total ORI atribuido al interés controlante
<b>Saldo al 1 de enero de 2018</b>	<b>(19.964)</b>	<b>3.897.904</b>	<b>6.679</b>	<b>663.598</b>	-	<b>4.548.217</b>	<b>(6.363)</b>	<b>4.541.854</b>
Pérdidas/ganancias por nuevas mediciones	(1.487)	(871.316)	1.301	-	7.960	<b>(863.542)</b>	-	<b>(863.542)</b>
Impacto por conversión del período	-	-	-	8.781	-	<b>8.781</b>	-	<b>8.781</b>
Impuesto sobre la renta asociado (Nota 22.4)	(1.874)	11	(1.434)	-	(1.575)	<b>(4.872)</b>	-	<b>(4.872)</b>
Participaciones no controladoras en el ORI del período	-	-	-	-	-	-	954	<b>954</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>(23.325)</b>	<b>3.026.599</b>	<b>6.546</b>	<b>672.379</b>	<b>6.385</b>	<b>3.688.584</b>	<b>(5.409)</b>	<b>3.683.175</b>

Tabla 76

### 31.1 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 26.1 información detallada sobre los planes posemplo de beneficios definidos que dan lugar a estas ganancias y pérdidas actuariales.

### 31.2 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 15, información detallada sobre estas inversiones.

### 31.3 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 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 previstos por las normas contables.

Ver en la nota 15 información detallada sobre las inversiones en asociadas y negocios conjuntos.

### 31.4 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 30,30% y 30,41% de los activos totales consolidados en diciembre de 2019 y 2018, 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:

		2019	2018
Chile	CLP	(117.783)	(65.821)
Costa Rica	CRC	40.253	8.552
Estados Unidos	USD	317	22.155
México	MXN	13.167	20.231
Perú	PEN	7.783	10.787
Panamá	PAB	855	7.514
Otros		(791)	5.363
<b>Impacto por conversión del período</b>		<b>(56.199)</b>	<b>8.781</b>
Reclasificaciones patrimoniales		(26.748)	-
Reserva por conversión al inicio del período		672.379	663.598
<b>Reserva por conversión al final del período</b>		<b>589.432</b>	<b>672.379</b>

Tabla 77

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 32. GASTOS POR NATURALEZA

Se presenta a continuación el detalle de los costos y gastos por naturaleza para el período:

	2019	2018
Consumo de inventarios y otros costos	4.057.615	3.548.118
Beneficios de empleados (Nota 26.4)	1.670.909	1.534.349
Otros servicios <sup>(1)</sup>	879.586	745.846
Otros gastos <sup>(2)</sup>	540.197	508.523
Servicios de transporte	381.463	336.391
Depreciaciones y amortizaciones <sup>(4)</sup>	274.951	276.472
Servicios de maquila	210.726	196.627
Servicios temporales	181.229	209.861
Energía y gas	164.672	148.255
Material publicitario	132.600	120.552
Mantenimiento	119.671	116.494
Depreciaciones por derechos de uso <sup>(4)</sup>	118.523	-
Honorarios	94.903	77.020
Impuestos diferentes a impuesto de renta	77.720	79.343
Arrendamientos (Nota 29) <sup>(3)</sup>	60.520	223.598
Seguros	41.094	35.604
Deterioro de activos	19.017	16.259
<b>Total</b>	<b>9.025.396</b>	<b>8.173.312</b>

Tabla 78

(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) El gasto incluye, en el 2019, arrendamiento que no cumple los criterios establecidos en NIIF 16 para ser reconocidos como derechos de uso, tales como arrendamientos de corto plazo y cuantías menores.

(4) Los gastos por depreciaciones y amortizaciones afectaron los resultados del período así:

	2019	2018
Costo de ventas	167.298	158.632
Gastos de ventas	198.274	101.424
Gastos de administración	24.271	13.824
Gastos de producción	3.631	2.592
<b>Total</b>	<b>393.474</b>	<b>276.472</b>

Tabla 79

### NOTA 33. OTROS INGRESOS (EGRESOS) OPERACIONALES NETOS

Se presenta a continuación el detalle de otros ingresos (egresos) operacionales netos:

	2019	2018
Indemnizaciones y recuperaciones <sup>(1)</sup>	8.693	12.853
Enajenación y retiro de propiedad planta y equipo e intangibles <sup>(2)</sup>	3.345	14.477
Otros ingresos y egresos	1.630	867
Subvenciones del gobierno	1.015	964
Enajenación y retiro de derechos de uso	587	-
Multas, sanciones, litigios y procesos judiciales	(1.842)	(2.360)
Donaciones	(10.923)	(15.999)
<b>Total</b>	<b>2.505</b>	<b>10.802</b>

Tabla 80

(1) En 2019 y 2018 corresponde principalmente a otras recuperaciones por deudas incobrables e indemnizaciones.

(2) Corresponde principalmente a la utilidad generada por venta de bienes inmuebles \$5.571, retiros de máquina y equipo por \$1.344, y equipo de transporte por \$117. En 2018 corresponde principalmente a la utilidad generada por venta de bienes inmuebles \$9.931, y de máquina y equipo por \$2.704, y retiros de maquinaria y equipo por \$1.256, retiro de equipo de transporte por \$271.

### NOTA 34. EFECTO DE LA VARIACIÓN EN LAS TASAS DE CAMBIO

A continuación, se presenta el detalle de las diferencias en cambio de los activos y los pasivos reconocidos en el resultado del período:

	2019	2018
Realizada	17.795	(3.606)
No realizada	5.866	(654)
<b>Diferencia en cambio operativa</b>	<b>23.661</b>	<b>(4.260)</b>
<b>Diferencia en cambio no operativa</b>	<b>(4.460)</b>	<b>23.113</b>
<b>Ingreso total por diferencia en cambio</b>	<b>19.201</b>	<b>18.853</b>

Tabla 81

La diferencia en cambio operativa se distribuye en clientes \$3.453 (2018: \$7.350), proveedores \$4.145 (2018: -\$14.076), materias primas \$1.134 (2018: \$2.466) y coberturas de flujo de efectivo por \$14.929.

La nota 23.6 revela la información relacionada con las operaciones de cobertura que tienen impactos en las utilidades/pérdidas por diferencias en cambio.

### NOTA 35. INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS

#### 35.1 INGRESOS FINANCIEROS

El saldo a 31 de diciembre comprendía:

	2019	2018
Intereses	17.207	11.030
Valoración de otros instrumentos financieros <sup>(*)</sup>	4.008	3.367
Otras	1.079	1.060
<b>Total</b>	<b>22.294</b>	<b>15.457</b>

Tabla 82

(\*) 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 39 información sobre la metodología y las variables utilizadas en la valoración.

## 35.2 GASTOS FINANCIEROS

El gasto financiero reconocido en el estado de resultados se detalla de la siguiente manera:

	2019	2018
Intereses de préstamos	162.534	169.955
Intereses de bonos	19.261	28.211
Intereses por arrendamientos financieros	230	250
<b>Total gastos por intereses</b>	<b>182.025</b>	<b>198.416</b>
Beneficios a empleados	21.246	14.471
Gasto financiero por derechos de uso	61.511	-
Otros gastos financieros	37.521	34.417
<b>Total gastos financieros</b>	<b>302.303</b>	<b>247.304</b>

Tabla 83

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 23.5.

### NOTA 36. OPERACIONES DISCONTINUADAS

**2019:** Alimentos Cárnicos S. A. S., en su estrategia para la consolidación de los más altos estándares de productividad y eficiencia, trasladó sus operaciones y los activos productivos de la planta de Barranquilla, a las ubicadas en Bogotá y Caloto, y definió no continuar con las concesiones para la venta asistida de carnes frescas en grandes cadenas. Adicionalmente,

gastos generados en el cierre de la franquicia Krispy Kreme y Taco Bell, en las subsidiarias IRCC S. A. S. y Tabelco S. A. S., respectivamente. Por último, maquinaria y equipo dado de baja con el cierre de la planta de Marrieta en Abimar Foods Inc.

**2018:** el negocio Alimentos al Consumidor, una vez realizada la evaluación de este, 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.

A continuación, se presenta el detalle de los principales ingresos y gastos incurridos en el cierre de estos proyectos:

	2019	2018
Ingresos	487	1.540
Costos	(288)	(1.343)
Gastos	(16.648)	(7.077)
<b>Pérdida operacional</b>	<b>(16.449)</b>	<b>(6.880)</b>
Ingresos financieros	-	5
Gastos financieros	(3)	(65)
<b>Pérdida antes de impuestos</b>	<b>(16.452)</b>	<b>(6.940)</b>
Impuesto diferido	-	805
<b>Pérdida neta</b>	<b>(16.452)</b>	<b>(6.135)</b>

Tabla 84

### NOTA 37. 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 cálculos de las ganancias por acción básica:

	2019	2018
Ganancia neta atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la controladora	506.388	505.308
Acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
<b>Utilidad neta por acción atribuible a las participaciones controladoras (*)</b>	<b>1.100,55</b>	<b>1.098,20</b>

Tabla 85

(\*) En pesos colombianos.

No existen instrumentos de patrimonio con potenciales efectos dilusivos 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 el 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. 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 2019 y 2018.

	2019	2018
Utilidad neta	513.898	510.161
Utilidad por acción	1.116,87	1.108,75

Tabla 86

## NOTA 38. 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.

### 38.1 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 estadounidense. El riesgo de tipo de cambio surge principalmente de operaciones comerciales y pasivos en los que, en algunos casos, se emplean instrumentos financieros derivados para mitigarlo. Las normas básicas existentes permiten la libre negociación de divisas extranjeras a través de los bancos y demás instituciones financieras a tasas libres de cambio. No obstante, la mayoría de las transacciones en moneda extranjera todavía requieren aprobación oficial.

El impacto de la conversión de los estados financieros de las subsidiarias cuya moneda funcional es diferente al peso colombiano se presenta en la nota 31.4. 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	2019		2018	
	USD	COP	USD	COP
Activos corrientes	401.123.253	1.314.537	351.848.572	1.143.420
Activos no corrientes	1.045.201.557	3.425.272	913.812.276	2.969.661
<b>Total activos</b>	<b>1.446.324.810</b>	<b>4.739.809</b>	<b>1.265.660.848</b>	<b>4.113.081</b>
Pasivos corrientes	(158.559.216)	(519.621)	(146.225.218)	(475.195)
Pasivos no corrientes	(248.917.904)	(815.739)	(103.367.486)	(335.918)
<b>Total pasivos</b>	<b>(407.477.120)</b>	<b>(1.335.360)</b>	<b>(249.592.704)</b>	<b>(811.113)</b>
<b>Posición neta, activa</b>	<b>1.038.847.690</b>	<b>3.404.449</b>	<b>1.016.068.144</b>	<b>3.301.968</b>

Tabla 87

El Grupo también mantiene obligaciones en moneda extranjera que se encuentran expuesta al riesgo de tipo de cambio –los saldos de las obligaciones financieras en otras monedas se detallan en la nota 23.4–.

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 2019 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 \$408 en el saldo final.

### 38.2 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 y TIE (México)– que son

utilizadas para determinar las tasas de interés aplicables sobre los bonos y los 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 23.5.

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 \$31.821 para cierre de 2019, otros componentes del patrimonio neto no habrían sido impactados.

### 38.3 RIESGO DE PRECIOS DE INSUMOS

El Grupo está expuesta al riesgo de precio de los bienes y los 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 están el Café, que participa con 11,2% en el costo total de producción; el trigo, que

participa con 5,8%; las carnes de res y cerdo, que participan con 10,0%, y el cacao, que participa con 5,2%.

El Grupo posee instrumentos de patrimonio –acciones– por \$3.495.251 (2018: \$3.320.434) que están expuestos al riesgo de fluctuaciones en los precios y que son clasificados en su estado de situación financiera como activos financieros a valor razonable a través de los otros resultados integrales.

### 38.4 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 2019, el Grupo mantiene \$497.947 (2018: \$347.520) 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 10 revela información sobre las pérdidas por deterioro y el vencimiento de cartera.

### 38.5 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.

El siguiente cuadro presenta el resumen del flujo de caja libre:

	2019	2018
<b>Ebitda</b>	<b>1.196.130</b>	<b>1.126.422</b>
Más (menos) partidas que no generan movimiento de efectivo	(2.325)	(11.391)
Inversión en capital de trabajo	(113.520)	(159.164)
CAPEX <sup>(*)</sup>	(280.837)	(227.541)
Operaciones discontinuadas	(8.776)	(1.087)
Impuestos en efectivo	(199.044)	(112.855)
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>591.628</b>	<b>614.384</b>

Tabla 88

(\*) 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 39. MEDICIÓN DEL VALOR RAZONABLE

El siguiente cuadro muestra la jerarquía en la medición del valor razonable de los activos y pasivos del Grupo:

Tipo de activo	Jerarquías de medición del valor razonable			Valor razonable de los activos
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
<b>Activos cuyo valor razonable se revela en las notas a los estados financieros</b>	-	<b>87.520</b>	-	<b>87.520</b>
Propiedades de inversión (Nota 19)	-	87.520	-	87.520
<b>Activos/pasivos medidos a su valor razonable</b>	<b>3.495.251</b>	<b>155.276</b>	<b>16.517</b>	<b>3.667.044</b>
<b>*Recurrentes</b>	<b>3.495.251</b>	<b>155.276</b>	-	<b>3.650.527</b>
Inversiones en acciones cotizadas (Nota 16)	3.495.251	-	-	3.495.251
Otros activos financieros (Nota 13)	-	62.132	-	62.132
Derivados financieros (Nota 23.6)	-	5.598	-	5.598
Activos biológicos (Nota 12)	-	87.546	-	87.546
<b>*No recurrentes</b>	-	-	<b>16.517</b>	<b>16.517</b>
Inversiones en acciones no cotizadas (Nota 16)	-	-	16.517	16.517
<b>Total</b>	<b>3.495.251</b>	<b>242.796</b>	<b>16.517</b>	<b>3.754.564</b>

2018				
Tipo de activo	Jerarquías de medición del valor razonable			Valor razonable de los activos
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
<b>Activos cuyo valor razonable se revela en las notas a los estados financieros</b>	-	<b>87.520</b>	-	<b>87.520</b>
Propiedades de inversión (Nota 19)	-	87.520	-	87.520
<b>Activos/pasivos medidos a su valor razonable</b>	<b>3.320.434</b>	<b>162.203</b>	<b>2.260</b>	<b>3.484.897</b>
<b>*Recurrentes</b>	<b>3.320.434</b>	<b>162.203</b>	-	<b>3.482.637</b>
Inversiones en acciones cotizadas (Nota 16)	3.320.434	-	-	3.320.434
Otros activos financieros (Nota 13)	-	54.039	-	54.039
Derivados financieros (Nota 23.6)	-	21.304	-	21.304
Activos biológicos (Nota 12)	-	86.860	-	86.860
<b>*No recurrentes</b>	-	-	<b>2.260</b>	<b>2.260</b>
Inversiones en acciones no cotizadas (Nota 26)	-	-	2.260	2.260
<b>Total Activos financieros</b>	<b>3.320.434</b>	<b>249.723</b>	<b>2.260</b>	<b>3.572.417</b>

Tabla 89

**Inversiones en acciones cotizadas.** El valor razonable de las acciones que cotizan en bolsa y que son clasificadas como de alta bursatilidad se determina con base en el precio de cotización en la Bolsa de Valores de Colombia; esta medición se ubica en la Jerarquía 1 establecida por la NIIF 13 para la medición del valor razonable. En esta categoría se ubican las inversiones poseídas por Grupo Nutresa en Grupo

de Inversiones Suramericana S. A. y Grupo Argos S. A. Esta medición se realiza mensualmente y generó una utilidad de \$186.697 (2018: pérdida \$871.316) 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)	Diciembre 2019	Diciembre 2018
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	34.000	32.120
Grupo Argos S. A.	17.800	16.900

Tabla 90

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", valorada de acuerdo con el reglamento del fondo usando la metodología aprobada por la Superintendencia Financiera de Colombia. La valoración utiliza variables como el precio del cacao de \$6/tonelada (2018: \$6/tonelada), una productividad promedio de 1.800-1.900 toneladas por hectárea, costo de la deuda de 9,72% (2018: 9,84%) 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 de cacao, plátano, otros cultivos temporales y maderables.
- Costos de establecimiento, mantenimiento, recolección y comercialización de cacao, plátano y 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 \$4.001 (2018: \$3.368).

**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 que usan 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 \$1.023 (2018: \$798), 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, 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 2019, el precio por kilo promedio de los cerdos en pie utilizados en la valoración es de \$5.894<sup>(9)</sup> (2018: \$5.248<sup>(9)</sup>); para las reses se utilizó un precio promedio por kilo de \$4.243<sup>(9)</sup> (2018: \$4.098<sup>(9)</sup>).



La ganancia del período por los cambios en el valor razonable menos el costo de venta de los activos biológicos en 2019 fue \$4.834<sup>(\*)</sup> (2018: \$3.882<sup>(\*)</sup>), y se incluye en el estado de resultados como ingresos operacionales.

(\*) En pesos colombianos.

**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 40. INFORMACIÓN PARA REVELAR SOBRE PARTES RELACIONADAS

El siguiente cuadro presenta los importes de las transacciones relevantes entre partes relacionadas al final del ejercicio:

2019								
Compañía	Saldo por cobrar <sup>(*)</sup>	Saldo por pagar	Compras de bienes y servicios	Ventas de bienes y servicios	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados	Ingreso por intereses	Gasto por intereses
<b>Asociadas y negocios conjuntos</b>								
Bimbo de Colombia S. A.	3.043	4.142	7.700	53.342	-	-	-	-
Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd	128	923	6.291	25	643	-	-	-
Oriental Coffee Alliance (OCA)	-	1	109	-	-	-	-	-
Estrella Andia S. A. S	14	-	-	7	-	-	-	-
<b>Entidades con influencia significativa sobre la entidad</b>								
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	18.588	15.299	77.480	32.015	33.562	97.181	-	-
<b>Otras partes relacionadas</b>								
Grupo Bancolombia	902	1.244.712	52.397	3.921	-	-	110	73.522
Grupo Argos	7.051	-	3	285	27.932	27.173	-	-
Fundación Nutresa	15	460	5.386	-	-	-	-	-
Corporación Vidarium	352	-	3.057	-	-	-	-	-
Alpina Productos Alimenticios S. A.	1.827	20.047	28.121	3.913	-	-	-	-
<b>Miembros junta directiva</b>	-	89	1.029	-	-	-	-	-
2018								
Compañía	Saldo por cobrar <sup>(*)</sup>	Saldo por pagar	Compras de bienes y servicios	Ventas de bienes y servicios	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados	Ingreso por intereses	Gasto por intereses
<b>Asociadas y negocios conjuntos</b>								
Bimbo de Colombia S. A.	4.498	9.933	7.853	45.453	-	-	-	-
Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd	1.014	52	988	18	-	-	-	-
Oriental Coffee Alli (OCA)	-	16	111	2	-	-	-	-
<b>Entidades con influencia significativa sobre la entidad</b>								
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	15.132	12.341	70.499	38.374	31.026	90.337	-	-
<b>Otras partes relacionadas</b>								
Grupo Bancolombia	609	1.275.363	62.380	3.019	-	-	226	71.878
Grupo Argos	6.674	-	-	696	26.176	25.260	-	-
Fundación Nutresa	-	290	7.566	-	-	-	-	-
Corporación Vidarium	418	-	4.088	-	-	-	-	-
Alpina Productos Alimenticios S. A.	1.548	17.732	23.654	1.785	-	-	-	-
<b>Miembros junta directiva</b>	-	13	909	-	-	-	-	-

Tabla 91

(\*) Incluye cuentas por cobrar a partes relacionadas \$16.548 (2018: \$15.395) y cuentas por cobrar por dividendos de instrumentos financieros por \$15.373 (2018: \$14.498).

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 \$125.451 (2018: \$99.600) para 145 (2018: 119) empleados considerados como personal clave de la entidad.

**NOTA 41.**  
**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 21 de febrero de 2020. 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 2019.

ESTADOS FINANCIEROS  
**SEPARADOS**



## **Informe del Revisor Fiscal sobre los estados financieros separados**

A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

### **Opinión**

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 2019 y los estados separados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

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 2019 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.

### **Bases para la opinión**

Efectué mi auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia. Mi responsabilidad de acuerdo con dichas normas se describe más adelante en la sección de Responsabilidad del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros de este informe.

Soy independiente de Grupo Nutresa S. A., de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contaduría del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA - por sus siglas en inglés) junto con los requerimientos de ética que son aplicables a mi auditoría de los estados financieros en Colombia y he cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos y con el Código de Ética del IESBA.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para mi opinión de auditoría.

### **Responsabilidades de la administración y de los responsables de la dirección de la Entidad sobre los estados financieros separados**

La administración 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 el control interno que la administración consideró necesario para que la preparación de estos estados financieros separados esté libre de error material debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros separados, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como negocio en marcha, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con el principio de negocio en marcha y utilizando el principio contable de negocio en marcha, excepto si la administración tiene la intención de liquidar la Entidad o de cesar sus operaciones, o bien que no exista otra alternativa más realista que hacerlo.



### **A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.**

Los responsables de la dirección de la Entidad son responsables por la supervisión del proceso de información financiera de la entidad.

### **Responsabilidad del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros separados**

Mi objetivo es obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de error material, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene mi opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia siempre detecte un error material cuando éste exista. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia, aplico mi juicio profesional y mantengo una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identifico y valoro los riesgos de error material en los estados financieros, debido a fraude o error; diseño y aplico procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos; y obtengo evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para mi opinión. El riesgo de no detectar un error material debido a fraude es más elevado que en el caso de un error material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.
- Obtengo un entendimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias.
- Evalúo lo adecuado de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y las correspondientes revelaciones efectuadas por la administración.
- Concluyo sobre lo adecuado de la utilización, por la administración, del principio contable de negocio en marcha y, basándome en la evidencia de auditoría obtenida, concluyo sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que puedan generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como negocio en marcha. Si concluyera que existe una incertidumbre material, se requiere que llame la atención en mi informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que exprese una opinión modificada. Mis conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de mi informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que la Entidad deje de ser un negocio en marcha.
- Evalúo la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.



#### **A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.**

Comunico a los responsables de la dirección de la entidad, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificada y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identifique en el transcurso de la auditoría.

También proporcioné a los responsables de la dirección de la Entidad una declaración de que he cumplido los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y comunicado a ellos acerca de todas las relaciones que se puede esperar razonablemente que pudiesen afectar mi independencia y, en caso de presentarse, las correspondientes salvaguardas.

#### **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, el pago oportuno y adecuado de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y la implementación de un Sistema de Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo. Mi responsabilidad como revisor 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 terminado el 31 de diciembre de 2019 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 de 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 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 2019 la Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.
- e. La Entidad ha implementado el Sistema de Prevención y Control 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.



#### **A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.**

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 y a las 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 21 de febrero de 2020

#### **Otros asuntos**

Los estados financieros separados de la Compañía por el año terminado el 31 de diciembre de 2018 fueron auditados por otro revisor fiscal, vinculado a PwC Contadores y Auditores Ltda., quien en informe de fecha 22 de febrero de 2019 emitió una opinión sin salvedades sobre los mismos. Mi opinión no es calificada con respecto a este asunto.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Carrión', is positioned above the printed name.

Juber Ernesto Carrión

**Revisor Fiscal**

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.

21 de febrero de 2020

## Certificación de los estados financieros separados

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

### CERTIFICAMOS:

21 de febrero de 2020

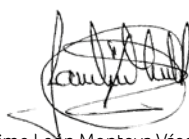
Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, al 31 de diciembre de 2019 y 2018, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros y permite reflejar la situación patrimonial y los resultados de las operaciones de la Compañía.

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

1. Los activos y pasivos de Grupo Nutresa S. A. existen y las transacciones registradas se han realizado en los años correspondientes.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de la Compañía.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con las Normas de Información Financiera aplicable 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. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros y usuarios de estos.



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



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



# Certificación de los estados financieros separados Ley 964 de 2005

Señores  
Accionistas  
Grupo Nutresa S.A.  
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S. A.

## CERTIFICA:

21 de febrero de 2020

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




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

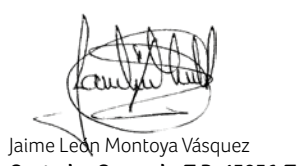
# Estado de situación financiera separado


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

	Notas	2019	2018
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 54	\$ 1.086
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	25.733	14.608
Otros activos	6	150	1.131
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 25.937</b>	<b>\$ 16.825</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	565	567
Inversiones en subsidiarias	7	5.167.033	4.991.464
Inversiones en asociadas	8	150.658	150.606
Otros activos financieros no corrientes	9	3.497.287	3.322.470
Activo por impuesto diferido	10.4	1.847	1.412
Activos por derecho de uso		104	-
Otros activos	6	6	9
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 8.817.500</b>	<b>\$ 8.466.528</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 8.843.437</b>	<b>\$ 8.483.353</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Proveedores y cuentas por pagar	11	89.014	74.322
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar	10.2	877	495
Pasivo por beneficios a empleados	12	1.880	745
Pasivos por derecho de uso		98	-
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>\$ 91.869</b>	<b>\$ 75.562</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Proveedores y cuentas por pagar	11	158	158
Pasivo por beneficios a empleados	12	1.737	1.503
Pasivo por impuesto diferido	10.4	6.582	8.239
Otras provisiones		-	301
Pasivos por derecho de uso		10	-
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>\$ 8.487</b>	<b>\$ 10.201</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 100.356</b>	<b>\$ 85.763</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital emitido	13.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	13.1	546.832	546.832
Reservas	13.2	4.144.250	3.915.685
Utilidades acumuladas	13.2	3	3
Otro resultado integral acumulado	14	3.535.797	3.422.608
Utilidad del período		513.898	510.161
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 8.743.081</b>	<b>\$ 8.397.590</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 8.843.437</b>	<b>\$ 8.483.353</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

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

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

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

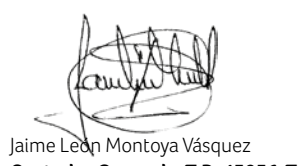
# Estado de resultados integrales separado

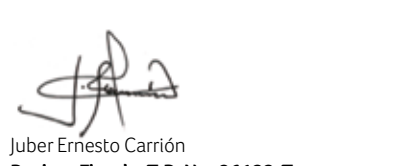
Del 1 de enero al 31 de diciembre de (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2019	2018
<b>Ingresos operacionales</b>		\$ 515.139	\$ 515.387
Dividendos del portafolio	9	61.493	57.649
Participación en el resultado del período de las subsidiarias	7	456.219	459.115
Participación en el resultado del período de las asociadas	8	(2.573)	(1.377)
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 515.139	\$ 515.387
Gastos de administración	15	(5.085)	(3.771)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos		1	(3)
Otros ingresos operacionales netos		2.744	2.094
<b>Utilidad operativa</b>		\$ 512.799	\$ 513.707
Ingresos financieros		2.601	4
Gastos financieros		(1.257)	(1.152)
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos		19	-
<b>Utilidad antes de impuesto de renta</b>		\$ 514.162	\$ 512.559
Impuesto sobre la renta corriente	10.3	(561)	(181)
Impuesto sobre la renta diferido	10.3	297	(2.217)
<b>Utilidad neta del período</b>		\$ 513.898	\$ 510.161
<b>Utilidad por acción (*)</b>			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)	16	1.116,87	1.108,75
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>Partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del período:</b>			
(Pérdidas) ganancias actuariales de planes de beneficios definidos	12.1	(5.879)	1.102
Instrumentos de patrimonio medidos al valor razonable	9	186.697	(803.165)
Impuesto sobre la renta de los componentes que no serán reclasificados		1.764	(523)
<b>Total partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del período</b>		\$ 182.582	\$ (802.586)
<b>Partidas que pueden ser reclasificados posteriormente al resultado del período:</b>			
Participación en el resultado integral de subsidiarias	7	(69.319)	(59.701)
Participación en el resultado integral de asociadas	8	(105)	(458)
Impuesto diferido de componentes que serán reclasificados		31	137
<b>Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		\$ (69.393)	\$ (60.022)
<b>Otro resultado integral, neto de impuestos</b>		\$ 113.189	\$ (862.608)
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO</b>		\$ 627.087	\$ (352.447)

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)

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

## Estado de cambios en el patrimonio separado

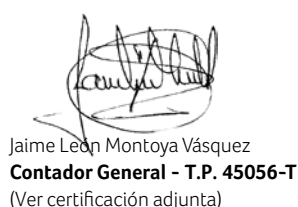
Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Capital emitido	Prima en emisión de capital	Reservas	Utilidades acumuladas	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado	Total Patrimonio
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.915.685</b>	<b>3</b>	<b>510.161</b>	<b>3.422.608</b>	<b>8.397.590</b>
Resultado del período	-	-	-	-	513.898	-	513.898
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	-	113.189	113.189
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>513.898</b>	<b>113.189</b>	<b>627.087</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	510.161	(510.161)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	(281.596)	-	-	-	(281.596)
Apropiación de reservas	-	-	510.161	(510.161)	-	-	-
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>4.144.250</b>	<b>3</b>	<b>513.898</b>	<b>3.535.797</b>	<b>8.743.081</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.746.020</b>	<b>3</b>	<b>430.279</b>	<b>4.285.216</b>	<b>9.010.651</b>
Resultado del período	-	-	-	-	510.161	-	510.161
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	-	(862.608)	(862.608)
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>510.161</b>	<b>(862.608)</b>	<b>(352.447)</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	430.279	(430.279)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	(64.218)	(196.396)	-	-	(260.614)
Apropiación de reservas	-	-	233.883	(233.883)	-	-	-
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.915.685</b>	<b>3</b>	<b>510.161</b>	<b>3.422.608</b>	<b>8.397.590</b>


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)



Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

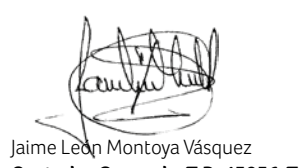
# Estado de flujos de efectivo separado


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

	2019	2018
<b>Flujos de efectivo de actividades de operación</b>		
Dividendos recibidos (Nota 7-9)	314.594	332.996
Dividendos pagados (Nota 13.3)	(275.537)	(256.194)
Cobros procedentes de la venta de bienes y servicios	2.750	2.073
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(1.253)	(2.042)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(11.673)	(21.257)
Impuestos a las ganancias reembolsados (pagados)	7	(317)
Otras entradas de efectivo	4.002	15.627
<b>Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación</b>	<b>32.890</b>	<b>\$ 70.886</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>		
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos (Nota 8)	(2.730)	(3.000)
Compras de patrimonio de subsidiarias (Nota 7)	(42.952)	(3.221)
Compras/ventas de otros instrumentos de patrimonio (Nota 9)	11.880	(63.950)
Otras entradas de efectivo	7	35
<b>Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de inversión</b>	<b>(33.795)</b>	<b>\$ (70.136)</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de financiación</b>		
Arrendamientos pagados	(99)	-
Intereses pagados	(1)	(46)
Otras salidas de efectivo	(46)	(82)
<b>Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiación</b>	<b>(146)</b>	<b>\$ (128)</b>
<b>(Disminución) aumento de efectivo y equivalentes de efectivo por operaciones</b>	<b>(1.051)</b>	<b>\$ 622</b>
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible	19	(1)
<b>(Disminución) aumento de efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>(1.032)</b>	<b>\$ 621</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	1.086	465
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período</b>	<b>54</b>	<b>\$ 1.086</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

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

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

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

# Notas a los estados financieros separados

Períodos comprendidos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019 y 2018.

(Valores expresados en millones de pesos colombianos, excepto los valores en monedas extranjeras, tasa de cambio y cantidad de acciones).

## NOTA 1. INFORMACIÓN CORPORATIVA

### 1.1. ENTIDAD Y OBJETO SOCIAL

Grupo Nutresa S. A. –en adelante, Grupo Nutresa, la Compañía, o Nutresa, indistintamente:– es una sociedad anónima de nacionalidad colombiana, constituida el 12 de abril de 1920, con domicilio principal en la ciudad de Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050. El objeto social de la Compañía consiste en la inversión o 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 incorporeales 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 entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019 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 2017, (sin incluir la CINIIF 23, ni la NIIF 17) 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 (por ejemplo dólares, euros, libras esterlinas, entre otros) que se expresan en unidades.

## 2.3 CLASIFICACIÓN DE PARTIDAS EN CORRIENTES Y NO CORRIENTES

Grupo Nutresa presenta los activos y 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. La plusvalía se incluye como el valor en libros de la inversión, y no se amortiza ni se somete individualmente a pruebas de deterioro de su valor.

Las inversiones en asociadas o negocios conjuntos se miden en los estados financieros separados mediante el método de la participación. Bajo este método la inversión se registra inicialmente al costo, y se ajusta con los cambios en la participación de Grupo Nutresa 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 las 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 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 el 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 los 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 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.

### 3.5. INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero en una entidad y, simultáneamente, a un pasivo financiero o instrumento de capital en otra entidad. Los activos y 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 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.

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 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 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) 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 periodo en el que surge, a menos de 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 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 periodo.

**(vi) Modificación**

En algunas circunstancias, la renegociación o 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 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.

### **3.6. IMPUESTOS**

Comprende el valor de los gravámenes de carácter general obligatorio a favor del Estado y a cargo de la Compañía, por concepto de la liquidación privada que se determinan sobre las bases impositivas del período fiscal, de acuerdo con las normas tributarias del orden nacional y territorial que se rigen en 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 los pasivos y sus valores en libros. El impuesto diferido pasivo se reconoce generalmente para todas las diferencias temporarias impositivas, y el impuesto diferido activo se reconoce para todas las diferencias temporarias deducibles y por la compensación futura de créditos 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 reverseen 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 revertan 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 se apliquen en el período en que el activo se realice o el pasivo se cancele, con base en las tasas y normas fiscales que fueron aprobadas a la fecha de presentación, o cuyo procedimiento de aprobación se encuentre próximo a completarse para tal fecha.

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.

### **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**

##### **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 periodo corriente y en los anteriores.

La actualización del pasivo por ganancias y pérdidas actuariales se reconoce en el estado de situación financiera contra los resultados acumulados a través del otro resultado integral, estas partidas no se reclasificarán a los resultados del período en períodos posteriores; el costo de los servicios pasados y presentes, y el interés neto sobre el pasivo se reconoce en el resultado del período, distribuido entre el costo de ventas y los gastos de administración, de venta y de distribución, 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 la 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. ACTIVOS Y PASIVOS POR DERECHO DE USO

#### Política aplicable a partir del 1 de enero de 2019

Un contrato de arrendamiento es un acuerdo por el cual un arrendador cede a un arrendatario, a cambio de un pago o una serie de pagos, el derecho a utilizar un activo durante un periodo de tiempo determinado.

Grupo Nutresa es arrendatario de equipos de transporte. Los contratos de arriendo generalmente se realizan por períodos fijos de 1 a 5 años, pero pueden tener opciones de extensión. Los términos de arrendamiento se negocian de forma individual y contienen una amplia gama de términos y condiciones diferentes.

Las opciones de extensión y terminación incluidas en los arrendamientos se utilizan para maximizar la flexibilidad operativa en términos de gestión de contratos. La mayoría de las opciones de extensión y terminación mantenidas son ejercitables de manera simultánea por la Compañía y por la contraparte respectiva.

#### Contabilidad del arrendatario

Los arrendamientos se reconocen como un activo por derecho de uso y un pasivo correspondiente en la fecha en que el activo arrendado está disponible para su uso. Cada pago de arrendamiento se asigna entre el pasivo y el costo financiero. El costo financiero se carga a los resultados durante el período de arrendamiento a fin de producir una tasa de interés periódica constante sobre el saldo restante del pasivo para cada período. El activo por derecho de uso se deprecia durante la vida útil más corta del activo y el plazo de arrendamiento en línea recta.

Los activos y los pasivos que surgen de un arrendamiento son medidos inicialmente sobre una base de valor presente. Los pasivos por arrendamientos incluyen el valor presente neto de los siguientes pagos de arrendamiento:

- Pago de arrendamiento variable basado en un índice o tasa.
- El precio de ejercicio de una opción de compra si el arrendatario está razonablemente seguro de ejercer esa opción.
- Pagos de multas por finalizar el arrendamiento, si la condición del arrendamiento refleja que el arrendatario ejerció esa opción.

Los pagos por arrendamientos se descuentan utilizando una tasa de descuento, contemplando la duración del contrato y la clase de activo.

Los activos de derechos de uso se miden al costo y comprenden lo siguiente:

- El monto de la medición inicial del pasivo por arrendamiento.
- Todo pago de arrendamiento realizado en o antes de la fecha de inicio.
- Todo costo inicial directo.

Los pagos asociados con arrendamientos a corto plazo y arrendamientos de activos de bajo valor se reconocen bajo el método lineal como un gasto en el estado de resultados. Los arrendamientos a corto plazo tienen un plazo de 12 meses o menos. Los activos de bajo valor comprenden los equipos de cómputo y artículos pequeños del mobiliario de oficina.

Los periodos promedios de depreciación para el equipo de transporte para los activos por derecho de uso son de 5 a 10 años.

## Política aplicable hasta el 31 de diciembre de 2018

### Arrendamientos

#### Contabilidad del arrendatario

Los arrendamientos en los que una parte significativa de los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad son retenidos por el arrendador, se clasifican como arrendamientos operativos. Los pagos de un arrendamiento operativo –netos de cualquier incentivo recibido del arrendador– se cargan en el estado de resultados sobre una base lineal durante el período del contrato de arrendamiento.

Los arrendamientos de propiedades, planta y equipo en los que el Grupo tiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad se clasifican como arrendamientos financieros. Los arrendamientos financieros se capitalizan al inicio del arrendamiento al menor entre el valor razonable del bien arrendado y el valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento. Cada pago de un arrendamiento financiero se distribuye entre el pasivo y los costos financieros. Las obligaciones de un arrendamiento financiero, netas de la carga financiera, se presentan como deudas –obligaciones financieras– en corrientes o no corrientes según si el vencimiento de los pagos de los cánones es inferior o no a un período de doce meses. Los costos financieros se cargan a los resultados durante el período del arrendamiento de forma que se obtenga una tasa periódica constante de interés sobre el saldo restante del pasivo para cada período. La propiedad, planta y equipo adquiridos en régimen de arrendamiento financiero se amortiza en el período menor entre la vida útil del activo y el plazo del arrendamiento.

### 3.10. 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 que es la 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

### 3.11 VALOR RAZONABLE

Es el precio que sería recibido por vender un activo o el pagado por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes independientes del mercado, en la fecha de la medición. El valor razonable de todos los activos y los 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 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 pasivo, en ausencia de variables observables 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 de los instrumentos financieros.

### 3.12. 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 2019 y 2018 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.

### 3.13. 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.

### 3.14 CAMBIOS EN POLÍTICAS CONTABLES

#### 3.14.1 ARRENDAMIENTOS

La Compañía aplicó a partir del año 2019 la NIIF 16 de Arrendamientos. De acuerdo con las disposiciones de transición de la NIIF 16, la nueva norma se adoptó retrospectivamente con el efecto acumulativo de la aplicación inicial de la nueva norma reconocido el 1 de enero de 2019. Las cifras comparativas de 2018 no han sido reexpresadas.

Hasta el año 2018, los arrendamientos de equipos de transporte donde la compañía, en calidad de arrendatario, no tenía sustancialmente todos los riesgos y beneficios derivados de la propiedad, se clasificaron como arrendamientos operativos, y aquellos donde sí, se tenían como arrendamientos financieros.

En la adopción de la NIIF 16, el Grupo reconoció pasivos por arrendamiento relacionados con arrendamientos que se clasificaron previamente como “arrendamientos operativos” bajo los principios de la NIC 17 de Arrendamientos. Estos pasivos se midieron al valor presente de los pagos de arrendamiento restantes, descontados usando la tasa de endeudamiento incremental de cada entidad a partir del 1 de enero de 2019. El promedio ponderado de la tasa incremental de endeudamiento del arrendatario aplicada a los pasivos por arrendamiento el 1 de enero fue de 5,3%.

Los activos relacionados con los derechos de uso se midieron por un monto igual al pasivo por arrendamiento, ajustado por el monto de cualquier pago de arrendamiento pagado con anticipación reconocido en el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2018.

Al aplicar la NIIF 16 por primera vez, la compañía usó las siguientes opciones prácticas permitidas por la norma:

- El uso de una única tasa de descuento a una cartera de arrendamientos con características razonablemente similares.
- La exclusión de los costos directos iniciales para la medición de los activos de derechos de uso a la fecha de la aplicación inicial.
- El uso de retrospectiva en la determinación del plazo de arrendamiento donde el contrato contiene opciones de extender o terminar el arrendamiento.

#### Impactos cuantitativos:

- En enero 1 de 2019 la Compañía reconoció activos y pasivos por derecho de uso por un valor total de \$201, lo que representa 0,0024% del activo total y 0,23% del pasivo total.
- A diciembre de 2019 la utilidad operativa presentó un incremento de \$5. Los cargos por depreciación de los activos por derecho de uso fueron de \$94 y el gasto por interés generado por los pasivos por derecho de uso fue de \$9.
- El flujo de efectivo no presenta impactos por la aplicación de esta norma

#### Impactos de presentación:

Por la aplicación de esta norma se presentaron cambios en la estructura de los siguientes estados financieros:

- Estado de la situación financiera.
- Estado de resultados integrales.
- Flujo de efectivo.

Las actividades de la Compañía como arrendador no son relevantes y, por lo tanto, no presentan impactos significativos en los estados financieros.

### 3.15 NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS SOBRE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA. NUEVAS NORMAS, MODIFICACIONES E INTERPRETACIONES INCORPORADAS AL MARCO CONTABLE EN COLOMBIA CUYA APLICACIÓN DEBER SER EL 1 DE ENERO DE 2020.

#### CINIIF 23. La incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias

La 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–, las bases fiscales, las pérdidas fiscales no utilizadas, los créditos fiscales no utilizados y las tasas fiscales determinadas aplicando esta Interpretación.

La Compañía está efectuando 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, los activos y los pasivos, y las revelaciones relacionadas, así como también la revelación de pasivos contingentes al cierre del período sobre el que se informa. En este sentido, la incertidumbre sobre tales supuestos y estimaciones podría dar lugar en el futuro a resultados que podrían requerir ajustes significativos a los importes en libros de los activos o pasivos afectados.

En la aplicación de las políticas contables, la Administración ha realizado los siguientes juicios y estimaciones que tienen efecto significativo sobre los importes reconocidos en los presentes estados financieros separados:

- Evaluación de la existencia de indicadores de deterioro de valor para los activos.
- Hipótesis empleadas en el cálculo actuarial de las obligaciones 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.
- Determinación de los plazos de arrendamientos.
- Determinación de la existencia de arrendamientos financieros u operativos, en función de la transferencia de riesgos y beneficios de los activos arrendados.

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 2019 no difieren significativamente de los realizados al cierre del período anual anterior, es decir, a 31 de diciembre de 2018.

En el proceso de aplicación de NIIF 16, el Grupo consideró los siguientes juicios relevantes:

#### **Actividades de arrendamiento de la Compañía y cómo se contabilizan:**

La Compañía arrienda vehículos. Los contratos de arriendo se realizan normalmente para períodos entre 1 y 5 años. Las condiciones de arrendamiento se negocian de manera individual y contienen un amplio rango de diferentes términos y condiciones. Los contratos de arrendamiento no imponen ningún convenio, pero los activos arrendados no pueden utilizarse como garantía para fines de préstamos.

**Opciones de extensión y terminación de arrendamientos:** las opciones de extensión y terminación están incluidas en los contratos de arrendamientos de la Compañía. Estas condiciones se usan para maximizar la flexibilidad operacional en términos de manejo de contratos. La mayoría de las opciones de extensión y terminación mantenidas son ejercidas por la Compañía y por el arrendador.

**Plazos de los arrendamientos:** al determinar el plazo del arrendamiento, la gerencia considera todos los hechos y las circunstancias que crean un incentivo económico para ejercer una opción de extensión, o no ejercer una opción de terminación. La evaluación se revisa si ocurre un evento o un cambio significativos en las circunstancias que afecta esta evaluación.

**Tasa de descuento:** la Compañía determinó la tasa de descuento con base en la tasa de endeudamiento incremental de Grupo Nutresa. En el proceso de determinación se consideró la duración de los arrendamientos, la naturaleza y la calidad de las garantías colaterales y los entornos económicos en los que el grupo opera. Esta tasa es revisado anualmente y ajustada cuando presente variaciones significativas.

## NOTA 5. DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR

El saldo de deudores comerciales y otras cuentas por cobrar comprendían los siguientes rubros:

	2019	2018
Cuentas por cobrar a trabajadores	17	18
Dividendos por cobrar terceros (Nota 9)	15.374	14.498
Dividendos por cobrar vinculados	8.384	-
Otras cuentas por cobrar a vinculados	2.478	600
Otras cuentas por cobrar a terceros	45	59
<b>Total deudores y cuentas por cobrar</b>	<b>26.298</b>	<b>15.175</b>
<b>Porción corriente</b>	<b>25.733</b>	<b>14.608</b>
<b>Porción no corriente</b>	<b>565</b>	<b>567</b>

Tabla 1

## NOTA 6. OTROS ACTIVOS

Los otros activos estaban compuestos por:

	2019	2018
<b>Otros activos corrientes</b>		
Impuestos (Nota 10.2)	92	566
Gastos pagados por anticipado (*)	58	565
<b>Total otros activos corrientes</b>	<b>150</b>	<b>1.131</b>
<b>Otros activos no corrientes</b>		
Gastos pagados por anticipado (*)	6	9
<b>Total otros activos</b>	<b>156</b>	<b>1.140</b>

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:

	% Participación	Valor en libros	
		2019	2018
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	100%	1.403.658	1.302.208
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	100%	1.136.705	1.157.439
Tropical Coffee Company S. A. S.	100%	18.174	20.089
Industria Colombiana de Café S. A. S.	100%	581.541	568.716
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	100%	207.012	203.266
Inverlogy S. A. S. (antes Litoempaques S. A. S.) <sup>(1)</sup>	100%	27.184	26.566
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	100%	192.316	184.911
Molinos Santa Marta S. A. S.	100%	78.144	73.157
Novaventa S. A. S.	93%	177.942	135.662
Pastas Comarrico S. A. S.	100%	32.052	29.280
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	100%	112.671	101.848
Alimentos Cárnicos S. A. S.	100%	905.267	969.119
Setas Colombianas S. A.	94%	47.078	51.102
Compañía Nacional de Chocolates Perú S. A.	0,0%	11	10
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.	70%	789	962
Gestión Cargo Zona Franca S. A. S. <sup>(4)</sup>	100%	95.896	73.850
Comercial Nutresa S. A. S.	100%	26.037	28.252
Industrias Aliadas S. A. S.	83%	70.087	60.229
Operar Colombia S. A. S.	100%	1.561	1.342
Servicios Nutresa S. A. S.	100%	514	-
Fideicomiso Grupo Nutresa	100%	288	243
Productos Naturela S. A. S. <sup>(2)</sup>	60%	3.444	3.213
Atlantic FS S. A. S.	51%	48.662	-
<b>Sub total</b>		<b>5.167.033</b>	<b>4.991.464</b>
Servicios Nutresa S. A. S. <sup>(3)</sup>	100%	-	(301)
<b>Total</b>		<b>5.167.033</b>	<b>4.991.163</b>

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 periodos sobre los cuales se informa:

	2019			2018		
	Dividendos recibidos	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Dividendos recibidos	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	(32.725)	132.745	1.430	(45.815)	119.271	(27.906)
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	(129.811)	106.148	2.929	(96.458)	143.183	178
Tropical Coffee Company S. A. S.	-	(1.844)	(71)	-	1.853	(119)
Industria Colombiana de Café S. A. S.	-	25.122	(12.297)	-	14.494	(5.243)
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	-	5.463	(1.717)	(23.463)	20.199	(36)
Inverlogy S. A. S. (antes Litoempaques S. A. S.) <sup>(1)</sup>	-	618	-	-	4.476	43
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	-	8.308	(903)	-	(31.463)	1.088
Molinos Santa Marta S. A. S.	(4.207)	9.201	(7)	(20.130)	8.555	(5)
Novaventa S. A. S.	-	42.456	(176)	(30.334)	36.274	(3.877)
Pastas Comarrico S. A. S.	-	2.772	-	-	2.565	-
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	(7.550)	19.000	(627)	(50.309)	15.063	885
Alimentos Cárnicos S. A. S.	(77.409)	70.528	(56.971)	-	97.753	(23.994)
Setas Colombianas S. A.	(10.658)	6.634	-	(2.948)	6.365	(4)
Compañía Nacional de Chocolates Perú S. A.	(1)	2	-	(2)	1	-
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.	-	(173)	-	-	(177)	(126)
Gestión Cargo Zona Franca S. A. S. <sup>(4)</sup>	-	17.839	-	-	11.831	-
Comercial Nutresa S. A. S.	-	(2.016)	199	-	5.263	(706)
Industrias Aliadas S. A. S.	-	9.861	(3)	(14.201)	5.332	5
Operar Colombia S. A. S.	-	219	-	-	268	-
Servicios Nutresa S. A. S. <sup>(3)</sup>	-	1.479	(664)	-	(1.974)	116
Fideicomiso Grupo Nutresa	-	45	-	-	(9)	-
Productos Naturela S. A. S. <sup>(2)</sup>	-	274	(43)	-	(8)	-
Atlantic FS S. A. S. <sup>(5)</sup>	-	1.538	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>(262.361)</b>	<b>456.219</b>	<b>(69.319)</b>	<b>(283.660)</b>	<b>459.115</b>	<b>(59.701)</b>

Tabla 3

- (1) 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.
- (2) 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 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.
- (3) Corresponde a la inversión con patrimonio negativa, que se encuentra provisionada, y se presenta en el Estado de Situación Financiera en otras provisiones.
- (4) En julio de 2019 Grupo Nutresa capitalizó a Gestión Cargo Zona Franca S. A. S. con un aporte de \$4.207.
- (5) En noviembre de 2019 se adquirió 51% de participación, vía adquisición de acciones, por \$47.124, en la compañía Atlantic FS S. A. S., dedicada a la distribución de alimentos en el canal institucional. Atlantic FS S. A. S. es una compañía líder en el canal institucional o Food Service en Colombia, entregando un servicio superior a sus clientes a través de un portafolio de productos diversificado y enfocado en el "centro el plato". Al cierre del año por la compra de esta inversión existe un saldo por pagar de \$8.379.

No se presentan variaciones en las participaciones accionarias entre diciembre de 2018 y diciembre de 2019. 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 2019 las cuentas por cobrar por concepto de dividendos fueron de \$8.384 (2018-\$0).

Los dividendos recibidos de subsidiarias generan un efecto en el flujo de efectivo de \$253.977 (2018-\$283.660).

## NOTA 8. INVERSIONES EN ASOCIADAS

A continuación se presenta el detalle de las inversiones sobre las cuales Grupo Nutresa S. A. tiene influencia significativa y que son clasificadas como asociadas:

	País	% part.	Valor en libros		2019		2018	
			2019	2018	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral
<b>Asociadas</b>								
Bimbo de Colombia S. A.	Colombia	40%	139.121	139.918	(692)	(105)	509	(458)
Estrella Andina S. A. S.	Colombia	30%	10.924	10.688	(1.864)	-	(1.886)	-
Wellness Food Company S. A. S.	Colombia	20%	613	-	(17)	-	-	-
<b>Total asociadas</b>			<b>150.658</b>	<b>150.606</b>	<b>(2.573)</b>	<b>(105)</b>	<b>(1.377)</b>	<b>(458)</b>

Tabla 4

### 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.

### Wellness Food Company S. A. S.

Es una sociedad simplificada por acciones dedicada a la elaboración de productos lácteos y otros tipos de expendio de comidas preparadas n. c. p. en la que Nutresa tiene una participación de 20%.

Los movimientos de inversiones en asociadas se detallan a continuación:

	2019	2018
<b>Saldo inicial</b>	<b>150.606</b>	149.441
Incremento de aportes <sup>(*)</sup>	2.730	3.000
Participación el resultado del período	(2.573)	(1.377)
Participación en el otro resultado integral	(105)	(458)
<b>Saldo final</b>	<b>150.658</b>	<b>150.606</b>

Tabla 5

### Incremento de aportes en asociadas y negocios conjuntos

(\*) En febrero de 2019 se realizó una ampliación del capital de Estrella Andina S. A. S., en la que Grupo Nutresa invirtió \$2.100, sin generar cambios en el porcentaje de participación, y que se pagaron en su totalidad. En junio de 2019 Grupo Nutresa invirtió en la compañía Wellness Food Company S. A. S. \$630 quedando con una participación de 20%.

(\*) En septiembre de 2018 se realizó una capitalización en Estrella Andina S. A. S. en la que Grupo Nutresa invirtió \$3.000, sin generar cambios en el porcentaje de participación.

Durante el período cubierto por estos estados financieros no se recibieron dividendos por esta inversión.

Ninguna de las asociadas mantenidas por Grupo Nutresa se encuentra listada en un mercado de valores, por

lo tanto, no existe un precio de mercado cotizado para la inversión.

A continuación, se presenta información financiera resumida sobre las entidades asociadas:

	2019					2018				
	Activo	Pasivo	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral del período	Activo	Pasivo	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral del período
<b>Asociadas</b>										
Bimbo de Colombia S. A.	686.195	338.393	347.802	(1.732)	(262)	643.271	293.475	349.796	2.725	459
Estrella Andina S. A. S.	41.694	5.110	36.584	(1.864)	-	43.913	8.116	35.797	(5.588)	-
Wellness Food Company S. A. S.	889	269	620	(83)	-	-	-	-	-	-

Tabla 6

## 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	2019	2018
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	61.021.436	13,01%(2018:13,09%)	2.074.729	1.971.736
Grupo Argos S. A.	79.804.628	12,36%	1.420.522	1.348.698
Otras sociedades			2.036	2.036
<b>Total</b>			<b>3.497.287</b>	<b>3.322.470</b>

Tabla 7

	2019		2018	
	Ingreso por dividendos	Utilidad por medición a valor razonable	Ingreso por dividendos	Pérdida por medición a valor razonable
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	33.562	114.873	31.026	(485.543)
Grupo Argos S. A.	27.931	71.824	26.176	(317.622)
Otras sociedades	-	-	447	-
	<b>61.493</b>	<b>186.697</b>	<b>57.649</b>	<b>(803.165)</b>

Tabla 8

El valor del dividendo por acción decretado para el año 2019 por parte de Grupo de Inversiones Suramericana S. A. fue de \$550 pesos anuales por acción. Estos serán pagados en forma trimestral por valor de \$137,50; por su parte, Grupo Argos S. A. decretó, en marzo de 2019, dividendos por \$350 pesos anuales por acción, pagaderos trimestralmente por valor de \$87,50.

Para el 2018, el valor anual por acción fue de \$328 pesos (\$82 pesos trimestrales) para Grupo Argos S. A. y de \$518 pesos (\$129,50 pesos trimestrales) para Grupo de Inversiones Suramericana S. A.

El ingreso por dividendos reconocidos para las inversiones de portafolio corresponde principalmente al total del dividendo anual decretado por los emisores, por lo que no se espera ingresos similares para el restante del año. 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.

En enero de 2019 se realizó venta 365.114 acciones de instrumentos de patrimonio de Grupo de Inversiones Suramericana de inversiones S. A. \$11.880.

A 31 de diciembre de 2019 se encuentran por cobrar por concepto de dividendos de instrumentos financieros \$15.374 (diciembre 2018-\$14.498).

Los dividendos recibidos generaron un efecto en el flujo de efectivo de \$60.617 (2018-49.336), que corresponden a los efectivamente recibidos en caja a diciembre 2019.

### 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 la NIIF 13 para la medición del valor razonable. En esta categoría se ubican las inversiones poseídas por Grupo Nutresa en Grupo de Inversiones Suramericana S. A. y Grupo Argos S. A. Esta medición se realiza mensualmente y generó una utilidad de \$186.697 (2018-pérdida \$803.165) 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)	2019	2018
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	34.000	32.120
Grupo Argos S. A.	17.800	16.900

Tabla 9

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 2019 existían prendas sobre 26.686.846 (diciembre 2018-22.103.000) 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 IMPUESTOS POR PAGAR

### 10.1 NORMATIVIDAD APLICABLE

Las disposiciones fiscales vigentes y aplicables a la Compañía establecen una tasa nominal de impuesto sobre la renta de 33% (2018-33% y 4% de sobretasa).

La depuración de la renta gravable tiene como base el reconocimiento de los ingresos y gastos devengados

contablemente, a excepción de los contemplados expresamente en la normativa, como el momento de la realización para algunos ingresos, la no deducibilidad de la diferencia en cambio no realizada, la limitación en la deducción por atenciones a empleados, clientes y proveedores, los topes en las tasas de depreciación anual y la opción de tomar el valor pagado por impuesto de industria y comercio como deducción de 100% o como descuento tributario de 50%, entre otras.

Por otra parte, las donaciones realizadas a las entidades pertenecientes al régimen tributario especial no serán deducibles, pero permiten un descuento tributario de 25% sobre el valor donado, el cual no puede exceder de 25% del impuesto sobre la renta a cargo en el respectivo año gravable.

La renta presuntiva aplicable al año 2019 es del 1,5% (2018-3,5%).

La firmeza de las declaraciones tributarias es de tres años. Sin embargo, para las empresas sometidas al régimen de precios de transferencia, la firmeza es de seis años y las declaraciones que originen o compensen pérdidas fiscales quedarán en firme en doce años.

### 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:

	2019	2018
IVA	5	-
Industria y comercio	87	-
Impuesto de renta y complementarios(1)	-	360
Otros impuestos	-	206
<b>Total activos por impuesto corriente</b>	<b>92</b>	<b>566</b>

Tabla 11

(1) Los activos por impuesto de renta y complementarios corresponden a saldos a favor por \$0 (2018 - \$360).

El saldo por pagar por impuestos corrientes comprendía:

	2019	2018
Impuesto de renta y complementarios	194	-
Impuesto a las ventas por pagar	-	61
Retenciones en la fuente por pagar	291	112
Otros impuestos	392	322
<b>Total</b>	<b>877</b>	<b>495</b>

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:

	2019	2018
Impuesto de renta	561	181
<b>Total</b>	<b>561</b>	<b>181</b>
Impuesto diferido <sup>(*)</sup>	(297)	2.217
<b>Total gasto por impuesto</b>	<b>264</b>	<b>2.398</b>

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

	2019	2018
<b>Impuesto diferido activo</b>		
Beneficios a empleados	1.797	437
Deudores	2	718
Arrendamiento financiero-derechos de uso	32	-
Otros activos	16	46
Pérdidas fiscales	-	17
Créditos fiscales	-	194
<b>Total impuesto diferido activo</b>	<b>1.847</b>	<b>1.412</b>
<b>Impuesto diferido pasivo</b>		
Inversiones	6.395	7.212
Arrendamiento financiero-derechos de uso	31	-
Otros pasivos	156	1.027
<b>Total impuesto diferido pasivo</b>	<b>6.582</b>	<b>8.239</b>
<b>Impuesto diferido pasivo neto</b>	<b>4.735</b>	<b>6.827</b>

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 \$8.734.230 (2018-\$5.615.529),

cuyo pasivo por impuesto diferido sería de \$2.620.269 (2018- \$1.684.658).

El movimiento del impuesto diferido durante el período fue el siguiente:

	2019	2018
<b>Saldo inicial, pasivo neto</b>	<b>6.827</b>	<b>4.222</b>
Gasto por impuestos diferidos reconocidos en el resultado del período	(297)	2.217
Impuesto diferido asociado con componentes de otro resultado integral	(1.795)	388
<b>Saldo final, pasivo neto</b>	<b>4.735</b>	<b>6.827</b>

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 \$-1.764 (2018-\$523), la participación en asociadas y negocios conjuntos que se contabilizan mediante el método de participación por \$-31 (2018 \$-137).

### 10.5 TASA EFECTIVA DE IMPUESTOS

En 2019 y 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, la Compañía cuenta con la limitación de algunas deducciones, que aumentan la tasa efectiva, como gravamen al movimiento financiero, provisiones de carácter permanente, costos y gastos de ejercicios anteriores, multas y sanciones, entre otras.

A continuación, se presenta la conciliación de la tasa de impuestos aplicable y la tasa efectiva de impuestos:

	2019		2018	
	Valor	%	Valor	%
<b>Ganancia contable antes de impuestos</b>	<b>514.162</b>		<b>512.559</b>	
<b>Gasto impuesto a la tasa impositiva aplicable</b>	<b>169.674</b>	<b>33.00%</b>	169.145	33.00%
Dividendos de portafolio no gravados	(20.293)	(3.95%)	(19.024)	(3.71%)
Ingresos no gravados método de participación	(149.703)	(29.12%)	(151.054)	(29.47%)
Otros efectos impositivos	586	0,11%	3.331	0.65%
<b>Total gasto por impuestos (Nota 10.3)</b>	<b>264</b>	<b>0.05%</b>	<b>2.398</b>	<b>0.47%</b>

Tabla 16

## 10.6 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.

## 10.7 NORMAS FISCALES APROBADAS APLICABLES A PARTIR DEL AÑO 2020

La Ley de Crecimiento Económico 2010 del 27 de diciembre de 2019, ratificó gran parte de los cambios establecidos en la Ley 1943 de 2018, entre los cuales se encuentran:

- Reducción en la tarifa de renta a 32% para año 2020, 31% para año 2021 y 30% para el año 2022 en adelante.
- Limitación gradual a la procedencia de impuestos descontables y deducción de costos y gastos, en transacciones que no estén soportadas con facturación electrónica (año 2020 tope máximo 30%).
- Deducción de 100% de impuestos, tasas y contribuciones pagadas en el año y 50% del gravamen al movimiento financiero.
- Descuento tributario de 50% de industria y comercio pagado (100% a partir del año 2022).
- Se mantienen las rentas exentas establecidas en la Ley 1943 de 2018, que incluyen economía naranja y desarrollo del campo colombiano.
- Se mantiene el régimen aplicable a la transferencia indirecta de sociedades o activos ubicados en Colombia mediante la enajenación de acciones.
- Se mantienen condiciones para limitación de intereses sobre deudas con vinculadas –subcapitalización–.
- Continúa el beneficio de auditoría para el año gravable 2020 e incluye beneficio para el año 2021, por incremento en el impuesto neto de 30% (6 meses) o de 20% (12 meses).
- Se mantiene descuento tributario de 100% del IVA en adquisición, construcción o formación e importación de activos fijos reales productivos.
- Se mantiene la tarifa general de retención de pagos

al exterior de 20%. Adicionalmente, la retención en la fuente por pagos por concepto de servicios administrativos o dirección tratados en el artículo 124 del Estatuto Tributario, es de 33%.

- Se incluye 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, 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 la transmisión 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.

Adicionalmente, la Ley 2010 de 2019, modificó o adicionó los siguientes puntos:

- Tarifa de renta presuntiva a 0,5% para año 2020 (antes 1,5%) y 0% para año 2021 y siguientes.
- Deducción de 120% de los pagos que realicen por concepto de salario, para empleados menores de 28 años, siempre y cuando sea el primer empleo, limitado a 115 UVT mensuales y por el año en que se contrate.
- Cambio en el término de firmeza de las declaraciones de las compañías sujetas a precios de transferencia de 6 a 5 años.
- Exención de IVA por 3 días en el año, para los artículos enajenados en el territorio nacional y con las condiciones establecidas en la ley.

## NOTA 11. PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR

El saldo correspondiente a proveedores y cuentas por pagar comprendía los siguientes rubros:

	2019	2018
Proveedores	44	-
Costos y gastos por pagar	945	549
Compra de acciones por pagar a terceros	8.379	-
Dividendos por pagar a terceros (ver nota 13.2)	79.473	73.415
Retenciones y aportes de nómina	251	500
Préstamos y cuentas por pagar a vinculados (Nota 17)	80	16
<b>Total</b>	<b>89.172</b>	<b>74.480</b>
<b>Corriente</b>	<b>89.014</b>	<b>74.322</b>
<b>No corriente</b>	<b>158</b>	<b>158</b>

Tabla 17

## NOTA 12. 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:

	2019	2018
Beneficios corto plazo	923	774
Beneficios posempleo - Planes de beneficios definidos (12.1)	-	-
Otros beneficios a empleados largo plazo (12.2)	2.694	1.474
<b>Total pasivo por beneficios a empleados</b>	<b>3.617</b>	<b>2.248</b>
<b>Porción corriente</b>	<b>1.880</b>	<b>745</b>
<b>Porción no corriente</b>	<b>1.737</b>	<b>1.503</b>

Tabla 18

## 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:

	2019			2018
	Pasivo del plan	Activo del plan	Beneficio neto	Pasivo del plan
<b>Valor presente de obligaciones a 1 de enero</b>	-	-	-	<b>13.492</b>
(+) Costo del servicio	804	-	<b>804</b>	<b>536</b>
(+) Gastos por intereses	1.019	-	<b>1.019</b>	<b>919</b>
(-) Rendimientos del plan	-	2.594	<b>(2.594)</b>	-
(-) Ganancias o pérdidas actuariales	5.879	-	<b>5.879</b>	<b>(1.102)</b>
(-) Aportes al fondo del plan	-	5.108	<b>(5.108)</b>	-
(-) Pagos	-	-	-	<b>(5.949)</b>
(+/-) Otros	6.166	6.166	-	<b>(7.896)</b>
<b>Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre<sup>(*)</sup></b>	<b>13.868</b>	<b>13.868</b>	-	-

Tabla 19

Las ganancias y las pérdidas actuariales se reconocen en el estado de resultados en la sección de otros resultados integrales.

La Compañía estima que el tiempo para la terminación del beneficio es de 17 años (2018-20 años).

(\*) Durante el 2018 se constituyó un fondo externo para que administre este beneficio.

## 12.2 BENEFICIOS 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:

	2019	2018
<b>Valor presente de obligaciones a 1 de enero</b>	<b>1.474</b>	<b>2.190</b>
(+) Costo del servicio	1.432	889
(+/-) Gastos por intereses	123	122
(+/-) (Ganancias) o pérdidas actuariales	80	(334)
(-) Pagos	(415)	(1.393)
<b>Valor presente de obligaciones al 31 de diciembre</b>	<b>2.694</b>	<b>1.474</b>

Tabla 20

## 12.3 GASTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

Los montos reconocidos como gastos por concepto de beneficios a empleados fueron:

	2019	2018
Beneficios corto plazo	6.153	6.002
Beneficio posempleo	952	678
Otros beneficios a empleados largo plazo	1.452	572
<b>Sub Total</b>	<b>8.557</b>	<b>7.252</b>
Reembolso por contrato de mandato <sup>(*)</sup>	<b>(7.187)</b>	<b>(6.565)</b>
<b>Total</b>	<b>1.370</b>	<b>687</b>

Tabla 21

(\*) 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:

	2019	2018
Tasa de descuento	6,55%	7,45%
Tasa de incremento salarial	4,20%	4,20%
Tasa de rotación de empleados	1,00%	1,00%

Tabla 22

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 2019 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%	(50)	(1.449)
Tasa de descuento -1%	55	1.605
Tasa de incremento salarial +1%	55	1.898
Tasa de incremento salarial -1%	(52)	(1.749)

Tabla 23

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 periodo actual.

## NOTA 13. PATRIMONIO

### 13.1 CAPITAL EMITIDO

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, 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 2019 su valor de cotización fue \$25.400 por acción (\$23.500 al 31 de diciembre de 2018).

La estructura societaria de la Compañía al 31 de diciembre:

Grupo de Inversionistas	2019		2018	
	Número de acciones	% participación	Número de acciones	% participación
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	162.246.520	35,3%	162.358.829	35,3%
Grupo Argos S. A.	45.243.781	9,8%	45.243.781	9,8%
Fondos Colombianos	90.797.456	19,7%	78.111.104	17,0%
Fondos Internacionales	37.045.213	8,1%	37.788.090	8,2%
Otros inversionistas	124.790.488	27,1%	136.621.654	29,7%
<b>Total acciones en circulación</b>	<b>460.123.458</b>	<b>100%</b>	<b>460.123.458</b>	<b>100%</b>

Tabla 24

De acuerdo con el libro de registro de accionistas a 31 de diciembre de 2019 se tienen 11.037 accionistas (2018-11.288).

### 13.2 RESERVAS Y UTILIDADES ACUMULADAS

De las cuentas que conforman el patrimonio, las reservas a 31 de diciembre de 2019 y 2018 estaban constituidas por:

	2019	2018
Reserva legal	3.787	3.787
Reservas ocasionales no distribuibles	1.558.597	1.558.597
Otras reservas	2.581.866	2.353.301
<b>Total reservas</b>	<b>4.144.250</b>	<b>3.915.685</b>
Utilidades acumuladas	3	3
<b>Total</b>	<b>4.144.253</b>	<b>3.915.688</b>

Tabla 25

**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 DISTRIBUCIONES DE DIVIDENDOS

La Asamblea General de Accionistas de Grupo Nutresa, en su reunión ordinaria del 26 de marzo de 2019, decretó un dividendo ordinario de \$51 por acción y por mes, equivalente a \$612 anual por acción (2018-\$566,40 anual por acción) sobre 460.123.458 acciones en circulación, durante los

meses de abril de 2019 a marzo de 2020 inclusive, para un total de \$281.596 (2018-\$260.614).

Este dividendo fue decretado tomando las utilidades no gravadas del ejercicio 2018 \$281.596. En el año 2018 el dividendo fue decretado tomando las utilidades no gravadas generadas antes del ejercicio 2017 \$64.218 y de las utilidades del ejercicio 2017 \$196.396.

Al 31 de diciembre de 2019 se pagaron dividendos por \$275.537 (2018-\$256.194).

Las cuentas por pagar a 31 de diciembre de 2019 por \$89.172 (diciembre 2018-74.480) incluyen principalmente dividendos por pagar por \$79.473 (diciembre 2018-\$73.415) por este concepto.

Se registran como reservas las apropiaciones autorizadas por la Asamblea General de Accionistas, con cargo a los resultados del año para el cumplimiento de disposiciones legales o para cubrir los planes de expansión o necesidades de financiamiento. La Compañía lleva las utilidades del ejercicio a utilidades acumuladas y estas a reservas. El valor por apropiaciones es de \$228.566 (2018-\$233.883).

### 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
<b>Saldo al 1 de enero de 2019</b>	<b>(3.716)</b>	<b>3.082.123</b>	<b>(352)</b>	<b>344.553</b>	<b>3.422.608</b>
Pérdidas/ganancias por nuevas mediciones	(5.879)	186.697	(105)	(69.319)	111.394
Impuesto sobre la renta asociado	1.764		31		1.795
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>(7.831)</b>	<b>3.268.820</b>	<b>(426)</b>	<b>275.234</b>	<b>3.535.797</b>

	Pérdidas actuariales (14.1)	Inversiones patrimoniales (14.2)	Inversiones en Asociadas (14.3)	Subsidiarias (14.4)	Total otro resultado integral acumulado
<b>Saldo al 1 de enero de 2018</b>	<b>(4.295)</b>	<b>3.885.288</b>	<b>(31)</b>	<b>404.254</b>	<b>4.285.216</b>
Pérdidas/ganancias por nuevas mediciones	1.102	(803.165)	(458)	(59.701)	(862.222)
Impuesto sobre la renta asociado	(523)	-	137	-	(386)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>(3.716)</b>	<b>3.082.123</b>	<b>(352)</b>	<b>344.553</b>	<b>3.422.608</b>

Tabla 26

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 patrimonio 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:

	2019	2018
Impuestos diferentes a impuesto de renta	1.778	1.686
Beneficios de empleados (Nota 12.3)	1.370	687
Honorarios	1.290	1.071
Otros gastos	374	200
Otros servicios	159	67
Seguros	56	51
Contribuciones y afiliaciones	53	-
Gastos de viaje	5	9
<b>Total</b>	<b>5.085</b>	<b>3.771</b>

Tabla 27

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 cálculos de las ganancias por acción básica:

	2019	2018
Ganancia neta atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio	513.898	510.161
Acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
<b>Utilidad neta por acción atribuible a las participaciones controladoras</b>	<b>1.116,87</b>	<b>1.108,75</b>

Tabla 28

No existen instrumentos de patrimonio con potenciales efectos dilusivos 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 realiza 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:

2019								
Compañía	Compras de bienes y servicios	Ventas de bienes y servicios	Saldo por cobrar	Saldo por pagar	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados	Ingresos por intereses	Gastos por intereses
<b>Subsidiarias</b>								
Alimentos Cárnicos S. A. S.	-	673	-	-	77.409	-	-	-
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	-	700	-	-	32.725	-	-	-
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	-	680	8.894	-	129.811	-	-	-
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S. A.	-	-	-	-	1	-	-	-
Industria Colombiana de Café S. A. S.	-	343	-	-	-	-	-	-
Molinos Santa Marta S. A. S.	-	-	-	-	4.207	-	-	-
IRCC S. A. S. Industria de Restaurantes Casuales S. A. S.	-	84	29	15	-	-	-	-
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	-	165	-	-	-	-	-	-
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	-	105	-	-	7.550	-	-	-
Servicios Nutresa S. A. S.	12	-	1.939	65	-	-	-	-
Setas Colombianas S. A.	-	-	-	-	10.658	-	-	-
Gestión Cargo Zona Franca S. A. S.	4.207	-	-	-	-	-	-	-
Atlantic Food Service S. A. S.	47.124	-	-	-	-	-	-	-
<b>Entidades con control conjunto o influencia significativa sobre la entidad</b>								
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	189	-	8.390	60	33.562	97.181	-	-
<b>Otras partes relacionadas</b>								
Grupo Bancolombia	172	-	-	28	-	-	1	-
Grupo Argos S. A.	-	-	6.983	-	27.932	27.173	-	-
<b>Miembros junta directiva</b>	<b>1.029</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>89</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
2018								
Compañía	Compras de bienes y servicios	Ventas de bienes y servicios	Saldo por cobrar	Saldo por pagar	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados	Ingresos por intereses	Gastos por intereses
<b>Subsidiarias</b>								
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	-	-	-	-	-	-	-
<b>Entidades con control conjunto o influencia significativa sobre la entidad</b>								
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	65	-	7.954	62	31.026	90.337	-	-
<b>Otras partes relacionadas</b>								
Grupo Bancolombia	177	-	2	28	-	-	-	-
Grupo Argos S. A.	-	-	6.544	-	26.176	25.260	-	-
<b>Miembros junta directiva</b>	<b>909</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Tabla 29



Las compras y las ventas se realizaron en condiciones equivalentes al del mercado. Los saldos pendientes no están garantizados y se esperan liquidarse 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 relacionados con los importes adeudados por parte de relacionadas.

Durante el período se realizaron pagos por \$6.719 (2018-\$5.702) para 2 empleados considerados como personal clave de la entidad (2018-2 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 21 de febrero de 2020. 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.**

21 de febrero de 2020

#### **Descripción del Asunto Principal**

En desarrollo de mis funciones de revisor 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 2019 en la Compañía hubo y fueron adecuadas las medidas de control interno, de 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 Revisor Fiscal; y b) los componentes del sistema de control interno que la dirección y los responsables del gobierno de la Compañía consideran necesarios para la preparación adecuada y oportuna de su información financiera.

#### **Responsabilidad de la Administración**

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

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

#### **Responsabilidad del Revisor Fiscal**

Mi responsabilidad como revisor 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.**

21 de febrero de 2020

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 2019 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 designado como revisor 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 que los objetivos de control determinados por la Administración de la Compañía son adecuados.

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

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

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

21 de febrero de 2020

- 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. Así mismo, 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 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 2019, los actos de los administradores de la Compañía se ajustan a los estatutos y a la 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.



Juber Ernesto Carrión

**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**

Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.

(Ver opinión adjunta)