

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

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

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

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

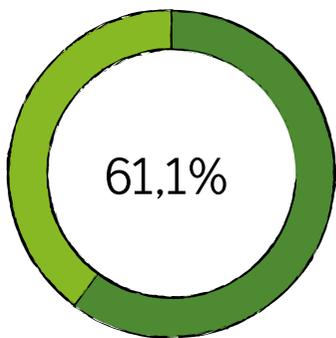
Con la transparencia y oportunidad requerida en una sociedad anónima, presentamos a ustedes nuestro informe de gestión integrado siguiendo el marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC, por sus siglas en inglés) y de conformidad con la guía GRI G4 opción exhaustiva. Esto significa que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

fin de facilitar el análisis de la gestión, de acuerdo con los asuntos de mayor importancia para la Organización y sus partes relacionadas.

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

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

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



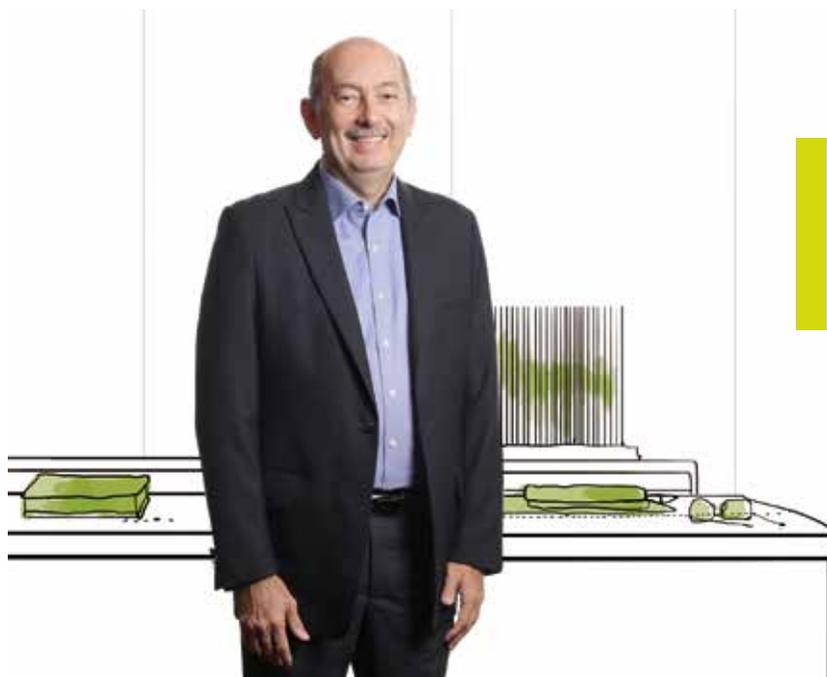
Participación de mercado consolidado Grupo Nutresa en Colombia.

Ventas totales
COP 7,9 billones.

↑ 22,6% incremento.

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

↑ 17,4% incremento.



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

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

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

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

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

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

Llegamos recientemente a los primeros cien años de existencia de la Compañía de Galletas Noel. Nuestro reconocimiento especial a todos sus colaboradores,

que a través de su filosofía de "Vive con Sentido" entregan todos los días lo mejor, siendo ellos "el toque secreto" que hace vigente y exitosa a esta gran empresa.

CRECIMIENTO RENTABLE

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

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

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





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

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

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

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

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

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

En el balance general vemos un incremento en el activo de 11,5%, el cual termina el año en COP 13,2 billones. Este incremento se debe al efecto combinado de un mayor capital de trabajo para atender el crecimiento en ventas durante el año, el crédito mercantil

generado por la adquisición de Grupo El Corral y la disminución del valor de mercado de nuestras inversiones en Grupo Sura y Grupo Argos.

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

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

RESULTADOS INDIVIDUALES DE GRUPO NUTRESA S.A.

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

ADQUISICIONES Y OTROS PROYECTOS RELEVANTES

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

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

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

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

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

INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL

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

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

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

DISPOSICIONES LEGALES

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

En 2015 no se presentaron fallos judiciales relevantes y las demandas en curso no son de consideración,

por lo tanto no existen eventuales obligaciones que puedan deteriorar los resultados consolidados al cierre del ejercicio contable de 2015. Tampoco se impusieron multas ni sanciones significativas contra las compañías del Grupo, ni a sus administradores.

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

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

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

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

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

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

Ventas en el exterior
USD 1.098
millones.

Ebitda
COP 975.554
millones.

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

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

tampoco se identificaron casos de fraude con efecto en la calidad de dicha información ni se presentaron cambios en la metodología de evaluación de la misma.

NUTRESA SOSTENIBLE

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

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

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

POR UNA MEJOR SOCIEDAD

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

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





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

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

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

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

NUESTRO PLANETA

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

Durante 2015 avanzamos en nuestros objetivos ambientales al 2020. Redujimos el consumo de energía en un 17,7%, las emisiones de gases de efecto invernadero

en un 16,4%, el consumo de agua por tonelada producida en un 22,1% y el uso de material de empaque por tonelada producida en un 8,8%. Todo lo anterior frente a la línea base de 2010.

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

PERSPECTIVAS

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

AGRADECIMIENTOS

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

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