

Postobón

Informe de Sostenibilidad 2019



Voluntariado Corporativo



Hit-Social Postobón



Programa Economía Circular



Talentos deportivos



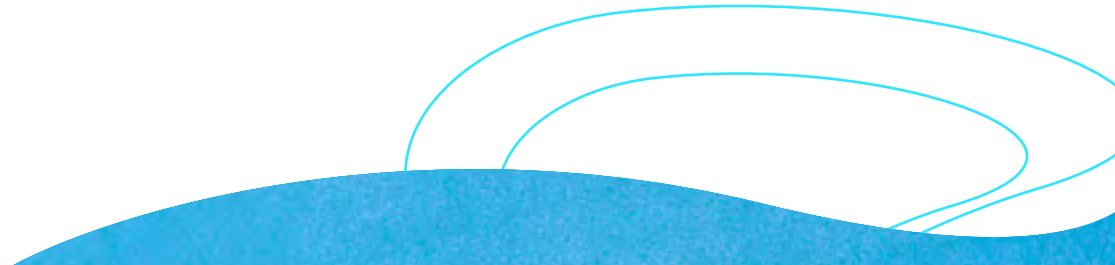
MiBici Postobón



MiPupitre Postobón

TÓMATE LA VIDA

Informe de sostenibilidad 2019



A nuestros grupos de interés:

La publicación de este informe de sostenibilidad siempre se ha hecho el primer semestre del año en curso. Esta vez, la hacemos en medio de la emergencia sanitaria declarada por el gobierno colombiano a raíz de la pandemia causada por el coronavirus Covid-19.

Esta situación global ha cambiado la dinámica de la sociedad en su conjunto y en medio de un panorama complejo, marcado por los altos niveles de incertidumbre y las afectaciones que conlleva en términos económicos y sociales nos ha hecho testigo de la relación economía, medio ambiente y sociedad.

Hoy, la sostenibilidad cobra un valor superior y se convierte en un punto de partida hacia la nueva normalidad al representar una visión del equilibrio necesario entre los seres humanos y el entorno, configurando una gran oportunidad de aunar esfuerzos para fortalecer aquellos aspectos en los que somos frágiles y que han salido a relucir en medio de la crisis.

Si bien el centro de atención a nivel global ha sido cómo superar el momento, hoy sentimos que entregarle al país y a nuestros grupos de interés, los resultados de las acciones de sostenibilidad que desarrollamos en 2019, es una forma más de reivindicar la importancia del tema como el eje del progreso de la sociedad.

Lo consignado en este documento es una muestra más de que la sostenibilidad es un camino acertado, que transforma la vida de muchos e impacta positivamente el progreso desde muchas aristas. Teniendo presente lo anterior, sabemos muy bien que valorarán con criterio objetivo el aporte positivo que estos resultados traen consigo.

Ahora bien, más allá de eso, el momento nos lleva a ratificar el compromiso de avanzar hacia el cumplimiento de nuestras metas de sostenibilidad, las cuales hemos proyectado en el tiempo bajo el criterio del impacto positivo que traen consigo, no sin antes darnos a la tarea de analizarlas en perspectiva para ser consecuentes con esa la realidad poscovid.

Somos conscientes de que el momento nos invita a pensar, dinamizar e incluso reconfigurar muchos asuntos. Estamos abiertos a hacerlo. Nuestro interés siempre será actuar coherentemente con el entorno, generando los impactos positivos necesarios para impulsar el progreso en armonía con el planeta, pues la sostenibilidad será hoy y siempre nuestro fiel de la balanza para avanzar hacia un mejor futuro.

Acciones desarrolladas en la pandemia



Criterios de acción

- Cuidar la vida de todos nuestros colaboradores y sus familias.
- Garantizar el abastecimiento de agua y otras bebidas, pues sabemos muy bien que son necesarias para el momento que vivimos.
- Ser solidarios y coherentes con el compromiso histórico que tenemos con Colombia.



Financiación de ventiladores mecánicos

- Aportamos hasta \$9.000 millones a la iniciativa InnspiraMED para la creación de ventiladores mecánicos de bajo costo que asistirán a pacientes en condición crítica causada por el COVID-19.



Comunicación

- Impactamos a 22 millones de personas con acciones y campañas de comunicación masiva enfocadas en el cuidado y la fortaleza para salir adelante.



Entrega de agua y bebidas ¹

- Entregamos 1,8 millones de litros de agua y otras bebidas en hospitales y comunidades vulnerables de 26 departamentos.
- Por intermedio de Central Cervecera entregamos 147.000 litros de malta a comunidades vulnerables.



Ayuda a recicladores

- Por intermedio del Movimiento RE, del que hacemos parte con otras empresas del sector, dimos 1.100 bonos de mercados y elementos de dotación para que los recicladores puedan ejercer sus funciones con el máximo cuidado, los cuales beneficiaron a 300 recicladores de Cartagena, Santa Marta y Barranquilla.



Apoyo a canales de venta

- Creamos www.tiendacercana.co, un gran directorio de tiendas de barrio, panaderías y minimercados, hoy cuenta con más de 50.000 comercios inscritos.
- Participamos en la iniciativa Mi Tienda Abierta, Tienda Segura, que invita a los tenderos a seguir ejerciendo sus labores y les entrega elementos de seguridad para sus negocios.
- Hacemos parte del Proyecto Sunrise, que apoya a restaurantes y bares para que tengan ingresos que les permitan sostener sus costos básicos. A estos negocios los apoyamos con nuestras bebidas.

¹ Con el apoyo de alcaldías, gobernaciones, fundaciones, la Cruz Roja Colombiana, la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia (ABACO) y las Fuerzas Militares.

Contenido

Generalidades y alcance del informe

Perfil de la Organización

Modelo de negocio

Carta del Presidente

1 Actuar con integridad: Gobierno Corporativo	17
2 Estrategia corporativa y competitiva	29
3 Modelo de sostenibilidad Uno más Todos	35
4 Crecimiento rentable	49
5 Compromiso con la cadena de valor	52
6 Compromiso con la sociedad	73
7 Compromiso con el bienestar	87
8 Compromiso con el planeta	104
9 Compromiso con nuestra gente	123
10 Indicadores GRI	139

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

Edición periodística:
Gerencia Comunicaciones
Corporativas Postobón
comunicaciones@postobon.com.co

Fotografía:
Banco de fotos Postobón.

Generalidades y alcance del informe

(102-5, 102-54, 102-55, 102-45)

Nuestro Informe de Sostenibilidad 2019 consolida las acciones más destacadas en las dimensiones social, ambiental y económica, desarrolladas por Postobón S. A., a las que se suman aquellas hechas en conjunto y alineación con una serie de compañías relacionadas como Gaseosas Lux S. A., Gaseosas Colombianas S. A. S., Gaseosas de Córdoba S. A. S., Gaseosas Hipinto S. A. S., Gaseosas de la Sabana S. A., Nueva Generación de Bebidas S. A. S. y Functional Beverages Company ; empresas que se dedican a la elaboración de bebidas. Sobre estas se brinda, además, la información financiera consolidada.

De igual forma, hacemos menciones en el informe a las actividades de otras compañías relacionadas con Postobón S. A. Es el caso de Edinsa S. A. S., Dipsa S. A. S., Nutrimenti S. A. S., Nutrium S. A. S. e Iberplast, pertenecientes a la Organización Ardila Lülle.

Este informe se ha elaborado de conformidad con la opción Esencial de los Estándares del Global Reporting Initiative y presenta los detalles de los indicadores en una tabla al finalizar el documento. A lo largo del texto hay referencias gráficas que señalan la presencia de un indicador propuesto por Global Reporting Initiative (GRI), un indicador propio (POS) o un contenido relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Por último, el texto evidencia el apoyo al Pacto Global y ratifica nuestro compromiso con la implementación de buenas prácticas asociadas al mismo, constituyéndose también en nuestra Comunicación de Progreso con respecto al Pacto.

Responsabilidad del informe

(102-53)

Para más información sobre el contenido del informe, las metas, los indicadores y los programas, comunicarse con Martha Ruby Falla González, directora de Sostenibilidad de Postobón, o Alexandra Ariza Macea, gerente de Valor Compartido de Postobón, al correo comunicaciones@postobon.com.co.



PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

(102-1, 102-3, 102-4)

Nuestra presencia

71 centros de trabajo

22 países donde tenemos presencia

Una empresa donde nos tomamos la vida

- Desde 1904, fecha en la que nacimos, nos hemos erigido como parte constitutiva de los colombianos al brindarles opciones para que se tomen la vida.
- A lo largo de más de 100 años de historia hemos generado oportunidades de desarrollo para miles de personas y comunidades a lo largo y ancho del territorio nacional.
- Con nuestra posición de liderazgo, dinamizamos el mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia, clave en la industria nacional al ser amplio generador de empleo y promotor de una cadena de abastecimiento múltiple sectores y actores.
- Somos más que gaseosas. Somos amplitud de opciones. Brindamos opciones para que los colombianos se tomen la vida; y lo hacemos porque entendemos las tendencias de consumo y damos respuesta a las necesidades de los grupos de interés.
- Desde 2014 avanzamos en la incorporación de una visión multicategoría que nos permita la participación como jugadores relevantes en otros mercados donde tengamos oportunidades de

generar valor, dadas nuestras capacidades y fortalezas.

- Los logros de la organización a lo largo del tiempo han estado vinculados a la gran capacidad de adaptación, resultado del entendimiento del mercado y las tendencias de consumo.
- Nos enfocamos en la generación de valor como el mayor diferenciador en la oferta que brindamos y la acompañamos con otras acciones, como la promoción de la sostenibilidad y el consumo consciente y responsable.
- La amplia presencia de nuestra organización en el territorio nacional permite la dinamización económica y social en las regiones, no solo por las relaciones comerciales y transaccionales de mercado derivadas de nuestra actividad económica, sino también por la alta generación de empleos locales, los niveles de tributación nacional, regionales y locales y las acciones sostenibles que impactan a las comunidades, cumpliendo así con la generación de valor para nuestros grupos de interés.

51 Centros de distribución (CEDI)

19 Centros productores

Industria y mercados en los que participamos

- Hacemos parte de la industria de bebidas en Colombia y tenemos una posición de liderazgo en el segmento de bebidas no alcohólicas.
- La industria de bebidas pesa 0,8% del PIB nacional y representa 7% de PIB generado por las actividades manufactureras, que a su vez genera cerca de 2,3% empleos directos en el sector manufacturero¹.
- La industria de bebidas, además, se articula con las cadenas de los sectores agropecuario, agroindustrial, logístico y de distribución, comercio, comunicaciones y posconsumo, entre otros, ampliando su base de generación de empleos indirectos.
- Participamos, por intermedio de Central Cervecera de Colombia, en el segmento de cervezas; un mercado de valor que tiene amplias posibilidades de dinamizarse con la llegada y el posicionamiento de un jugador relevante como nosotros, al incorporar para los consumidores nuevas marcas, experiencias y formatos; y para los clientes, una mayor variedad de proveedores y nuevas oportunidades de desarrollo. De esta forma, avanzamos en el propósito de ser una compañía multicategoría.
- Por medio de Nutrium, compañía relacionada con nosotros, empezamos a participar en el mercado de alimentos, específicamente en los segmentos de salsas, aderezos, condimentos y *snacks*, por intermedio de la marca Bary.

Estrategia corporativa y competitiva

Nos orientamos por una estrategia que busca la generación de valor para todos los grupos de interés y que permite un trabajo vibrante y consistente en el tiempo, de cara a un reto determinado en una Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (MEGA) proyectada a 2024. Para lograrlo, orientamos nuestras acciones teniendo como base los siguientes focos estratégicos: • Expansión y desarrollo del negocio central. • Innovación efectiva. • Modelo de negocio multicategoría. • Expansión geográfica. • Desarrollo sostenible.

Modelo de sostenibilidad

- Nuestro modelo de sostenibilidad, al que denominamos Uno más Todos, tiene un enfoque de valor compartido.
- Exalta la relevancia y la visión de sostenibilidad de la organización, buscando unir esfuerzos, trabajar en red y articular acciones con diferentes actores públicos y privados.
- Desarrolla programas que promueven oportunidades, protegen el medio ambiente y contribuyen al crecimiento de las personas beneficiadas.
- Articula programas que desarrollan soluciones en temas relacionados con las políticas públicas de educación, reconciliación, medio ambiente y bienestar, entre otras.
- Contribuye a que Colombia sea un país más equitativo y justo.
- Está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las diversas políticas públicas de orden nacional y local.



1. Encuesta Anual Manufacturera Andi.

Cifras relevantes

Financieras y operativas

Ingresos:
\$3,6
billones².

Ebitda:
\$761.122
millones.

Volumen de ventas:
429.147
millones de cajas unitarias³.

Tributación:
\$508.510
millones⁴.

Proveedores activos:
10.698

Porcentaje de compras nacionales:
86,7%

2. Los ingresos reportados son derivados de la sumatoria de ingresos de las sociedades determinadas en el alcance del informe.
3. Una caja unitaria es una medida estándar equivalente a 24 botellas de ocho onzas.

Red de distribución

Llegamos a cerca del
90%
del territorio nacional.

Flota de vehículos:
2.901
unidades⁵.

Clientes:
457.000

Generación de empleo

18.754
oportunidades de trabajo
(63% contratación directa).

Empleos directos:
11.787

4. Impuestos de orden nacional, regional y local.
5. Flota primaria y secundaria.

Nuestro portafolio

(102-2)

85%

del volumen de ventas es bajo, reducido o sin azúcar añadida.

53%

del volumen de ventas lo constituyen bebidas diferentes a las gaseosas.

100%

del portafolio cumple con el etiquetado GDA⁶.

Más de **44** marcas activas en el mercado.



35 marcas en bebidas no alcohólicas.



Bary
Una marca en salsas y aderezos.

Líderes en las categorías y segmentos⁷
Gaseosas de sabores
Aguas
Aguas saborizadas
Sodas
Bebidas con fruta
Tés listos para beber
Hidratantes
Energizantes



Bebidas de Nueva Generación
Tés listos para beber
Energizantes
Hidratantes

Aguas

Bebidas con fruta

Gaseosas

Cervezas y Maltas
Cervezas: Andina, Heineken, Tecate, Miller Genuine Draft, Miller Lite, Sol, Coors Light, 3 Coordineras.
Malta: NatuMalta

Resultados socio ambientales

Inversión social y ambiental:
\$17.137 millones.

19 departamentos beneficiados

6,2 millones de personas sensibilizadas con actividad física y deporte

1.419 familias beneficiadas con el programa Hit Social Postobón en 27 municipios.

MiBici Postobón
2.128 bicis entregadas en 2019.
10.533 acumuladas desde 2014.
12 departamentos impactados.

MiPupitre Postobón
1.328 toneladas de TetraPak reciclado y convertidas en 33.000 piezas de mobiliario escolar.
57.072 estudiantes beneficiados (2015-2019).

Redujimos el uso de **8.155** toneladas de pet gracias al uso de resina reciclada (EkoPet)

Reconocimientos

12^a

EMPRESA CON MEJOR REPUTACIÓN EN EL PAÍS, dos posiciones por encima que 2018⁸.

DISTINCIÓN FENALCO SOLIDARIO en la categoría Responsabilidad Social.

RECONOCIMIENTO POR GESTIÓN AMBIENTAL del Programa de Excelencia Ambiental Distrital de Bogotá (Pread), al centro de trabajo Gaseosas Lux.

GANADORES PREMIO EFFIE PLATA por la iniciativa Países Hermanos de la marca Colombiana.

16^a

EMPRESA CON MEJOR GOBIERNO CORPORATIVO en Colombia⁹.

EMBOTELLADOR DEL AÑO del sistema PepsiCo a nivel mundial.

NOMINACIÓN EN LA CATEGORÍA MEJOR ACCIÓN DE COMUNICACIÓN CON PROPÓSITO EN COLOMBIA premios Top 10 revista *Publicidad & Mercadeo*, con la campaña Por el Planeta Reciclo.

4^a

EMPRESA CON MAYOR INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA en Colombia¹⁰.

UNA DE LAS 25 EMPRESAS QUE MÁS LE APORTAN A COLOMBIA por su gestión social, cumplimiento legal, capacidad de lectura y análisis del entorno y la relación con el sector público reflejada en la construcción de alianzas público-privadas¹¹.

MEJOR PROVEEDOR DEL AÑO cadena AlKosto, en la categoría de Alimentos.

RECONOCIMIENTO COMO BEST PARTNERS de la cadena Subway.

MEJOR PROVEEDOR DEL GRUPO ÉXITO en categoría Gran Consumo.

6. Guidelines Dialy Amount. 7. Datos según Nielsen.

8. Monitor Merco Empresas 2019.
9. Monitor Merco Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo 2019.

10. IISP Jaime Arteaga & Asociados - Semana Sostenible.
11. Revista Semana.

Modelo de negocio

Materias primas

Adquirimos materias primas con los más altos estándares de calidad y trabajamos con los proveedores para garantizar una cadena de suministros sostenible.

Agua

Protegemos las áreas de influencia hídrica de nuestras operaciones, contribuyendo a la resiliencia de las cuencas y las zonas de recarga de las fuentes subterráneas.

Proveedores

Agrícolas Hit Social

Trabajamos con los proveedores de fruta, con programas como Hit Social para acompañarlos, empoderarlos, motivarlos a asociarse y trabajar formalmente, para que puedan progresar social y familiarmente. De esa forma garantizamos el abastecimiento presente y futuro de fruta para la compañía.

Producción

Nuestros procesos productivos se rigen por la eficiencia y por la alta calidad e inocuidad de nuestros productos. Dentro de nuestras plantas producimos aguas, bebidas con fruta, energizantes, gaseosas, tés y otras bebidas.

Transporte materias primas

Movilizamos eficientemente las materias primas a nuestros centros de trabajo teniendo presente ejercicios de previsión del suministro y de la demanda.

Laboratorio

Desarrollamos las fórmulas de nuestros productos cumpliendo los protocolos de calidad e inocuidad, así como estándares de producción.

Equipo humano

Nuestros colaboradores se rigen por un modelo de gestión humana que potencia sus capacidades, brinda estabilidad laboral, condiciones adecuadas para el trabajo y, sobre todo, un ambiente que posibilita el desarrollo personal, profesional, económico y familiar.

Centros de distribución

Almacenamos con criterios de eficiencia en el inventario nuestros productos en los centros de distribución y desde ellos hacemos la distribución secundaria a los diferentes comercios que atendemos.

Proceso logístico

Desarrollamos procesos de logística que nos permiten distribuir pedidos que los clientes hacen a diario.



Representantes de ventas

En cada uno de los centros de trabajo contamos con un equipo de ventas, encargado de la comercialización de productos. Ellos toman los pedidos, asesoran a los clientes y garantizan el abastecimiento en los distintos canales.

Flota de reparto

Todas las mañanas nuestra flota de reparto sale a entregar a los clientes los pedidos realizados el día anterior al equipo de ventas.

Comunidades aledañas

Hacemos de la actividad empresarial un elemento de progreso para las comunidades. Generamos empleo local y apoyamos a la gente con programas sociales de alto impacto que contribuyen a la construcción de capital humano y a superar la pobreza y la inequidad, aportando soluciones sociales, ambientales y económicas, necesarias para poblaciones donde hacemos presencia.

Transporte de producto terminado a centros de distribución

Con nuestra flota primaria transportamos productos de los centros productores a los centros de distribución ubicados a lo largo y ancho del país.

Cientes

Conocemos a nuestros compradores para entregarles valor en todos los canales. Brindamos estrategias individuales que llevamos a una ejecución masiva para que los puntos de venta sean espacios llenos de valor y experiencias, generamos una comunicación cercana que contribuya a la ejecución en el punto de venta y la fidelización de los clientes.

Consumidores

Brindamos a nuestros consumidores opciones para cualquier momento y lugar de consumo. Nuestra configuración de portafolio está basada en sus expectativas y las tendencias de consumo.

Responsabilidad Extendida

Incentivamos los procesos de separación en la fuente y el reciclaje, sensibilizando al consumidor y apoyando el trabajo de los recicladores. Fortalecemos los diferentes eslabones de la cadena para aumentar la eficiencia y lograr mayores volúmenes de recuperación de todos los materiales de envases y empaques que utilizamos.

Generación de la demanda

Entendemos a nuestros consumidores para dar respuestas a sus expectativas, queremos que donde estás Postobón sea la opción para tomarte la vida. Comunicamos permanentemente las opciones que brindamos y generamos empatía y cercanía con marcas humanas, llenas de propuestas de valor.



Televisión



Radio



Web



Redes



Vallas

Carta del Presidente

(102-14, 102-15)

Nuestro respeto por la sostenibilidad

Creemos y respetamos profundamente la sostenibilidad. Esta frase, con la que empiezo este mensaje, la tomamos como un principio declarado y constitutivo de Postobón y ha acompañado a nuestra organización a lo largo de su historia.

Para nosotros, la sostenibilidad es una condición ineludible. Por encima del éxito comercial y de mercado que hemos tenido, la asumimos como una demostración inequívoca de del compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Tenemos claro el papel que hemos jugado en el desarrollo de Colombia. Crecimos de la mano de los colombianos, quienes nos han permitido ser parte de sus vidas. Con el paso de los años, nuestro compromiso con el país adquirió una visión integral orientada por elementos fundamentales que propician el desarrollo sostenible. Con respeto, coherencia, consistencia, cumplimiento irrestricto de la legalidad, transparencia y comprensión de las necesidades de los grupos de interés, trabajamos para generar valor a todos nuestros grupos de interés, buscando siempre cumplir con un propósito: brindar opciones para que las personas se tomen la vida.

Por eso, respondemos con acciones claras, tangibles, de alto impacto, que generan valor, propician relaciones y suman a la construcción de un mundo mejor y aportamos para que Colombia sea un país más incluyente y, sobre todo, un territorio ejemplo de Paz y reconciliación.

Bajo esa perspectiva, y apalancados en la capacidad, el compromiso y la pasión de nuestro equipo humano, así como con los recursos que nos brinda la Organización Ardila Lülle, a la cual pertenecemos, brindamos lo mejor para ser reconocidos como líderes en sostenibilidad.

Contamos con una plataforma de sostenibilidad que denominamos Uno más Todos. Esta es un ejemplo claro de innovación en la materia, al reflejar, con resultados de alto impacto y alcance, nuestras creencias motoras en las que, como lo dije al principio, hacemos de la sostenibilidad una condición fundamental para el desarrollo.

Las acciones Uno más Todos indexan criterios desde la perspectiva del valor compartido, que a su vez conectamos con iniciativas globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Pacto Global y las principales políticas nacionales, con el fin de contribuir a propósitos comunes de la humanidad y nuestra sociedad.

De hecho, la plataforma Uno más Todos cumple con unos indicadores exigentes asociados a la gestión de asuntos materiales y críticos para los grupos de interés de la compañía, que tienen como objetivo alcanzar las metas declaradas en materia de sostenibilidad.

Estas metas se relacionan con la reducción de calorías en las bebidas, el reciclaje, la educación, la promoción de la actividad física, el uso eficiente del agua, la producción de fruta y el mejoramiento del clima organizacional, entre otros, y constituyen una hoja de ruta para cumplir con nuestro objetivo: ratificar el liderazgo que hemos obtenido en material de sostenibilidad económica, ambiental y social.

Ahora bien, esto no lo podríamos lograr si no nos adaptamos a las necesidades del entorno. En otras palabras, somos acuciosos en entender las demandas y las exigencias de los grupos de interés, que son cambiantes y dinámicos.

En momentos donde la sociedad incorpora cambios generacionales y presta especial atención a fenómenos como el cambio climático, la sobredemanda por los recursos naturales, los flujos migratorios, la polarización, la intolerancia y la desconfianza que se ha generado sobre las instituciones, incluyendo al sector privado, nosotros nos hemos dado a la tarea de comprenderlos en profundidad y asumirlos desde la perspectiva de la gestión del riesgo, para actuar en consecuencia y tomar decisiones que ayuden a la construcción de relaciones cercanas con todos los grupos de interés sobre la base de la credibilidad y la confianza.

Teniendo presente lo anterior, consecuentes con la Meta Estratégica Grande y Ambiciosa que nos trazamos con proyección a 2024, que tiene como base el crecimiento rentable y sostenido y la generación de valor, les ofrecemos a los consumidores un portafolio multicategoría con productos que se adaptan a sus exigencias.

Hemos trabajado fuertemente en adaptar tendencias de consumo como las reducciones calóricas y la incorporación de criterios ecoamigables en envases y empaques para brindarles a clientes y consumidores soluciones novedosas con criterios sostenibles.

Pero no solo es un asunto de relacionamiento con los clientes y consumidores, se trata de un ejercicio permanente de articulación con el que marcamos diferencia.

A los proveedores les brindamos mayores oportunidades

dentro de nuestra cadena de valor, pues sabemos muy bien que somos clave en su progreso económico.

A las comunidades llegamos con innovación social de alto impacto, propendiendo por su desarrollo y progreso para reducir las brechas de inequidad, enfatizando en la educación y la construcción de capacidades que ayuden a su desarrollo humano sostenible.

A nuestros colaboradores les brindamos la ecuación ideal entre realización profesional y desarrollo personal y familiar.

Con las autoridades de gobierno y los entes reguladores mantenemos la convicción de trabajar proactiva y constructivamente para estar siempre alineados con las políticas públicas que tocan con nuestro objeto de negocio y papel en la sociedad.

Trabajar de esta forma, manteniéndonos firmes en el propósito de ser la elección para que los colombianos se tomen la vida en todo momento y lugar, nos permitió tener en 2019 resultados económicos que debemos resaltar.

Los ingresos de la organización ascendieron a 3,6 billones, que representan un incremento de 11% con respecto al año anterior. El ebitda fue \$761.122 millones, 9% más que en 2018. Además, crecimos en todas las categorías de productos en las que participamos con resultados relevantes tanto en volumen como en valor.

Creemos que vamos por buen camino. Los resultados económicos así lo demuestran y la conexión emocional y racional con nuestros grupos de interés lo ratifican.

Hoy somos reconocidos como la decimosegunda empresa con mejor reputación del país, según el Monitor Merco Empresas. Un estudio interno que realizamos muestra que, comparativamente con otras empresas del sector, crecimos en todos los criterios que constituyen la reputación. ¿Por qué enfatizamos en este punto? Porque la buena reputación que históricamente hemos tenido es un claro indicador de la huella positiva que dejamos en la sociedad.

Retomando nuestro criterio de conectarnos con las exigencias de la sociedad, somos conscientes de que enfrentamos un entorno adverso en diferentes asuntos, pero estamos atentos a asumir los retos de forma proactiva y trabajar en la gestión de los riesgos asociados a los contextos de industria y de negocio. Un ejemplo de esto es el trabajo anticipado que hemos hecho para incorporar la economía circular en nuestro proceso de gestión de envases y empaques posconsumo, con el fin de cumplir con las exigencias de la responsabilidad extendida al productor, asunto altamente relevante para la competitividad global del país.

No podemos dejar a un lado los compromisos que intrínsecamente hemos asumido de forma directa o con el trabajo articulado con otras empresas, instituciones y Gobierno nacional, con quienes demostramos la convicción del sector privado para avanzar en la implementación de los acuerdos de Paz, buscando el crecimiento con equidad y la Paz con legalidad.

Adicional a esto, y como siempre lo hemos hecho, seremos fieles al valor corporativo de actuar con integridad, que nos invita a hacer lo correcto en todo momento y circunstancia. Para nosotros, la palabra integridad representa un grado superior de responsabilidad para orientar con honestidad, claridad y transparencia, alineados con la ley y



MIGUEL FERNANDO ESCOBAR
Presidente

**Con el paso de los años,
nuestro compromiso con
el país ha adquirido una
visión integral orientada por
elementos fundamentales
que propician la
sostenibilidad corporativa.**

las políticas de la compañía, nuestras actuaciones, bajo una filosofía clara: cero tolerancia con la ilegalidad.

Queremos que Colombia se tome la vida y, por medio del ejercicio consciente, serio y bien enfocado de la sostenibilidad, ratificaremos esa opción. Programas como MiBici y MiPupitre Postobón, Hit Social Postobón, Litros que Ayudan, las iniciativas de economía circular y muchas otras acciones, asociadas a nuestro modelo de sostenibilidad Uno más Todos, seguirán siendo la mejor demostración del compromiso que tenemos con un país que cree y confía en nosotros.

Orientados por el criterio y la visión del doctor Carlos Ardila Lülle, fundador y líder de la Organización Ardila Lülle, quien nos ha llevado a innovar, crecer y ganar, hoy tenemos muy claro que somos más que una compañía de bebidas y vamos mucho más allá, porque somos parte clave del desarrollo de Colombia y seguiremos siéndolo por muchos años más.



1

**ACTUAR
CON INTEGRIDAD:
GOBIERNO
CORPORATIVO**

Gobierno corporativo, cumplimiento: transparencia y ética empresarial

(102-16, 102-17, 102-18, 102-19, 102-20, 102-22, 102-23, 102-24, 102-25, 102-26, 102-29, 102-30, 102-31, 102-32, 103-1, 103-2, 103-3, POS-1)

Uno de los aspectos esenciales en nuestra organización ha sido la configuración de un gobierno corporativo claro y asertivo con el cual se determina el equilibrio organizacional en sus relaciones con los grupos de interés.

Nuestro gobierno corporativo abarca las relaciones entre los accionistas, la Junta Directiva y, en general, con todo el equipo humano y con las personas, las entidades y las organizaciones, entre otras instancias con las que tenemos contacto, constituyéndose como un camino claro para que todas las actuaciones se enmarquen en los más altos estándares éticos, de transparencia y cumplimiento legal.

Por medio de la ciudadanía corporativa que ejercemos, guiamos el comportamiento de nuestros colaboradores, fortaleciendo el ambiente de control, integridad y cumplimiento.

Nuestro sistema de gobierno corporativo y cumplimiento es dinámico, vive en constante alineación con las buenas prácticas existentes y toma como base estándares internacionales.

Órganos de gobierno

La instancia superior en materia de gobierno corporativo la constituye la Asamblea General de Accionistas, que delega en la Junta Directiva y en la administración, con sus diferentes niveles, la toma de decisiones.

La Junta Directiva de la sociedad Postobón S. A. se encarga de aprobar y adoptar medidas específicas respecto al gobierno de la compañía y su gestión estratégica, da orientación acerca de las políticas, supervisa y



El gobierno corporativo, el cumplimiento de los marcos normativos, actuar con transparencia y demostrar la ética empresarial que rige a la organización son elementos sustanciales en el relacionamiento con nuestros grupos de interés.



hace seguimiento a programas y estrategias implementadas para el logro de objetivos. De igual forma, constituye un mecanismo de enlace entre la organización y los accionistas.

La Junta Directiva tiene como marco la normatividad vigente para este tipo de instancias de gobierno corporativo y los estatutos de la sociedad. Actualmente, no tiene conformados comités. En 2020 se proyecta hacer la gestión para la conformación de estas subinstancias. La elección de sus miembros está a cargo de la Asamblea General de Accionistas y se realiza a partir del sistema de cociente electoral. Sus miembros son reconocidos por su actuar ético y su solvencia moral, que se suman a la amplia experiencia profesional y los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones. Adicional a esto, no perciben remuneración por parte de la sociedad ni gozan de beneficio económico alguno, a excepción de los miembros independientes que comenzaron a incorporarse en 2017.

La Junta Directiva se reúne de forma mensual para revisar en profundidad los temas económicos, sociales y ambientales de la compañía.

De otro lado, la Junta tiene a su cargo el nombramiento del presidente de la compañía y la aprobación del personal directivo de primer nivel, quienes perciben una remuneración consistente en suma fija mensual a título de salario integral.

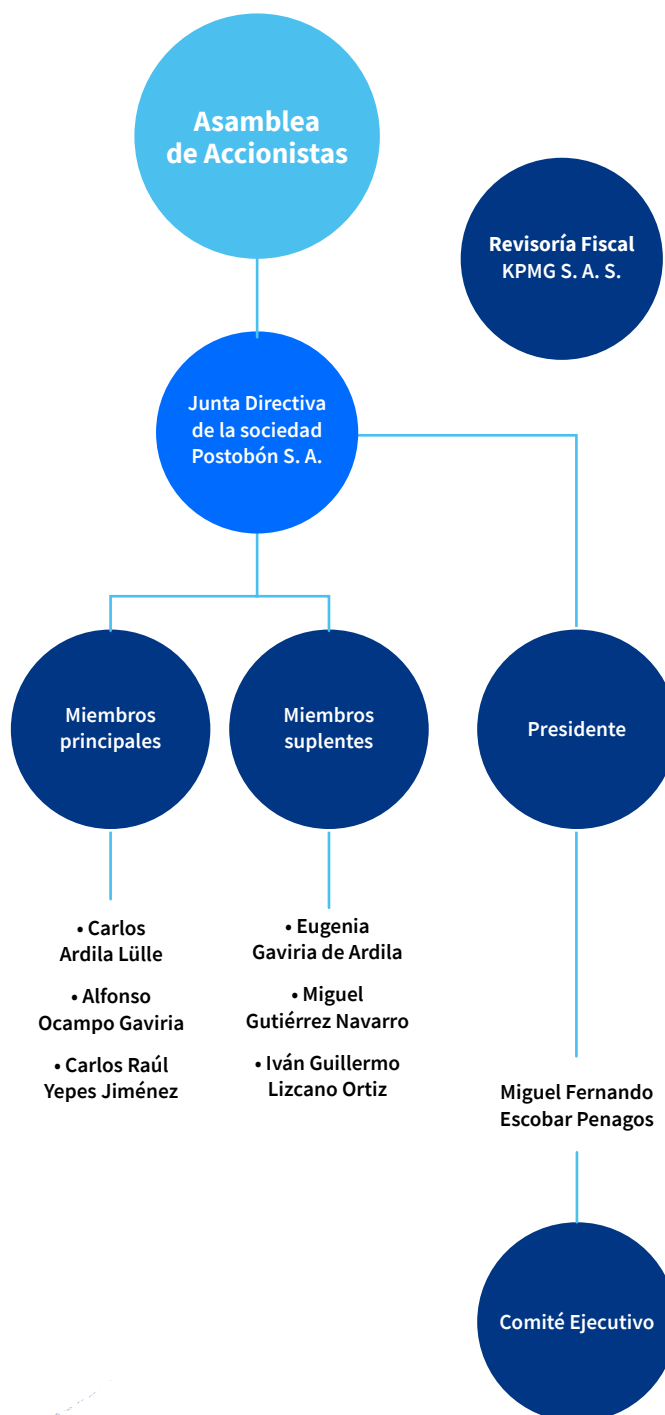
Dentro de las responsabilidades del presidente se encuentran la planeación, la determinación de objetivos y el liderazgo de la organización, así como el establecimiento de tareas para el equipo directivo, el control y la supervisión del desempeño.

Por su parte, el personal directivo tiene a su cargo la determinación de objetivos de las áreas para cumplir con la estrategia, liderar a los equipos de trabajo y evaluar su desempeño.

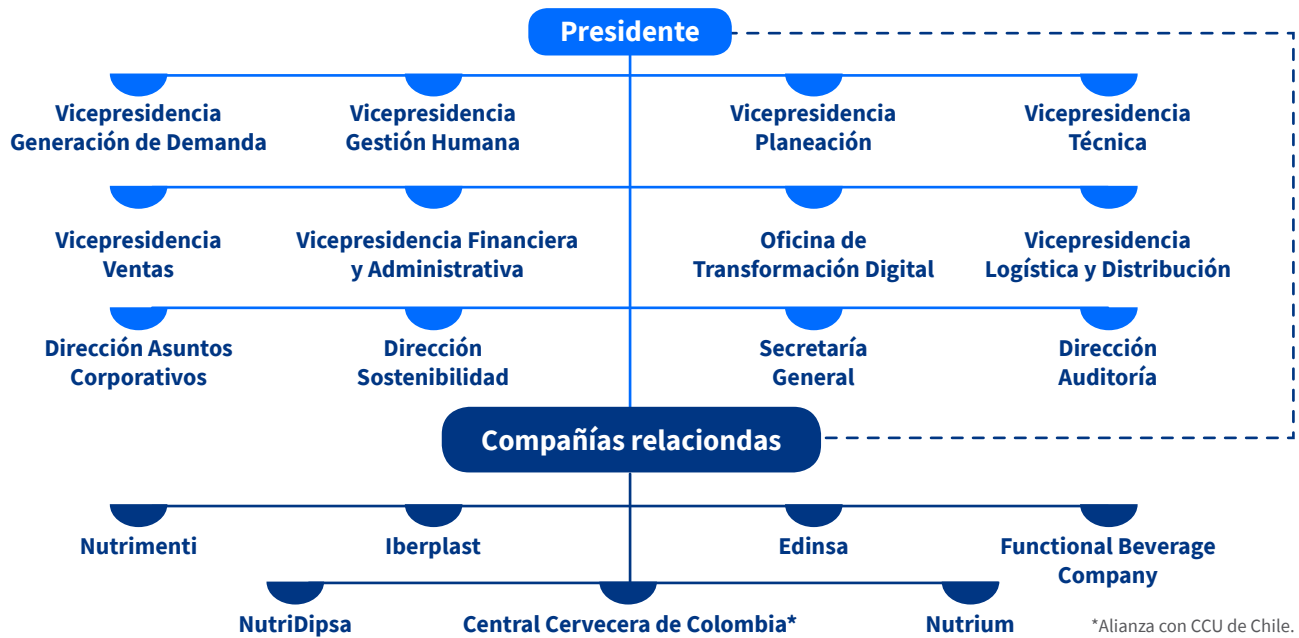
El equipo directivo hace parte del Comité de Presidencia, que se reúne mensualmente para revisar el cumplimiento de las metas y los objetivos estratégicos, el plan de negocios, la gestión de riesgos y el ambiente de control, entre otros. El liderazgo sobre los asuntos de sostenibilidad está a cargo de la Dirección Sostenibilidad, que reporta directamente a la Presidencia.

Nuestro sistema de gobierno corporativo y cumplimiento es dinámico, se alinea con las buenas prácticas existentes y se basa en estándares internacionales.

Órganos de gobierno



Nivel directivo y compañías relacionadas



Comité Ejecutivo Postobón S. A.



Miguel Fernando Escobar Penagos
Presidente



Iván Darío Velásquez Uribe
Vicepresidente
Financiero y Administrativo



Juan Guillermo Palacio Monsalve
Vicepresidente
de Gestión Humana



Juan Fernando Maya Restrepo
Vicepresidente
Nacional de Ventas



Jorge Ricardo Gutiérrez Escobar
Vicepresidente
de Logística y Distribución



Andrés Bustamante Díez
Vicepresidente
Técnico



Federico Llano Molina
Vicepresidente
de Planeación



Juan David Vélez Gómez
Vicepresidente
de Generación de Demanda



Martha Ruby Falla González
Directora
de Sostenibilidad



Mónica López Zapata
Directora
de Auditoría



Juan Carlos Mira Pontón
Vicepresidente
Asuntos Corporativos para OAL y Postobón



Esteban Córdoba Velásquez
Secretario
General



Sistema de gobierno corporativo, ética, transparencia y cumplimiento legal

Estamos comprometidos con el fortalecimiento de nuestra cultura organizacional y ciudadanía corporativa. Contamos con una serie de valores corporativos constitutivos que parten del ADN de la organización y la mística de trabajo y servicio que hemos construido durante más de un siglo de historia.

Valores corporativos



Nos basamos en el autocontrol, en el cumplimiento de la normatividad interna y externa y soportamos nuestras actuaciones en cuatro principios inspiradores contenidos en el Código de Conducta Así Somos en Postobón.

Principios de la conducta en Postobón



(412-2, POS-2)

7.109 colaboradores se capacitaron en gobierno corporativo por medio de los cursos de la Universidad Postobón.

Nuestro Sistema de Gobierno Corporativo, Cumplimiento y Ética Empresarial adopta los mejores estándares y prácticas a nivel nacional e internacional, y articula un conjunto de programas que parten del Código de Conducta Así Somos en Postobón.

Estos programas aseguran el cumplimiento de la normatividad, establecen relaciones con nuestros grupos de interés basadas en la confianza mutua, protegen el negocio y las personas, mejoran el desempeño, fortalecen la imagen corporativa y el buen nombre de la compañía, promueven la protección y el respeto por los derechos humanos, consolidan la cultura de la transparencia y la legalidad, y mitigan riesgos legales y reputacionales.

Por medio de la Universidad Postobón y con el uso de los medios corporativos como

la intranet Nosotros Postobón y la revista *SOMOS Postobón* fortalecemos la difusión, la comunicación y la capacitación sobre asuntos asociados al sistema, permitiendo un despliegue masivo y permanente a todos nuestros colaboradores.

También formamos a los colaboradores por medio de la herramienta de comunicación Despliegue Empresarial, que impactó a 4.334 personas con información sobre gobierno corporativo, cumplimiento, transparencia y ética empresarial. De igual forma, la Universidad Postobón realiza cursos de formación en el tema. En 2019, 7.109 colaboradores recibieron información sobre el asunto vía la Universidad.

Realizamos, además, un proceso de debida diligencia con una firma internacional para revisar que la estructura y el diseño de nuestro sistema cumpla con las prácticas líderes.

Hicimos talleres de sensibilización, evaluación de riesgos y entrenamientos sobre la responsabilidad de los

líderes y administradores con el cumplimiento de los preceptos del sistema.

Fortalecimos el equipo de trabajo para asuntos de cumplimiento y sus miembros recibieron el Anti-Money Laundering Certified Associated (AMLCA) para el sector Real y la certificación internacional como expertos en Protección de Datos Personales.

Adicional a esto, hicimos un trabajo sistemático de monitoreo, revisión y reporte de cumplimiento de nuestro gobierno corporativo en los niveles estratégico, táctico y operativo. Revisamos a profundidad los cambios en la regulación nacional y promovimos mecanismos que contribuyen a la alineación del sistema con estándares nacionales e internacionales.

Los programas que integran el Sistema de Autogestión de Gobierno Corporativo, Cumplimiento y Ética Empresarial son los siguientes:



BENEFICIOS DEL SISTEMA



Adicional a la gestión del gobierno corporativo y el cumplimiento, desde nuestra Dirección Auditoría y bajo el marco de referencia COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), cubrimos la razonabilidad de los estados financieros e implementamos metodologías de evaluación del nivel de madurez de los procesos con un enfoque de prácticas líderes que sustentan la función del área.

La planeación general de la Dirección Auditoría sirve de guía para la ejecución de actividades programadas con base en criterios orientados al cumplimiento de los objetivos y facilita la asignación de actividades para fortalecer el autocontrol y el control interno.

Declaración conflictos de interés

Contamos con un mecanismo de declaración de conflictos de interés en la intranet Nosotros Postobón. Promovemos entre los colaboradores la cultura de declaración de aquellas situaciones que puedan generar una duda razonable con el fin de que sean puestas en conocimiento de la organización de cara a proteger la integridad. En 2019, por medio del aplicativo, 943 colaboradores hicieron su declaración en la intranet y 56 casos fueron analizados como potenciales conflictos, tomando las medidas pertinentes para su gestión.

Fortalecimiento de políticas

Trabajamos en el fortalecimiento de las políticas de donaciones en especie y en dinero, así como las de relacionamiento con el Estado y el otorgamiento de patrocinios, con el fin de contar con procedimientos que garanticen la transparencia y la trazabilidad, dejando así los registros necesarios para el control en el marco del sistema de gobierno corporativo.

Manual de compras y licitaciones

Desarrollamos un monitoreo permanente al cumplimiento de lo estipulado en el manual, promoviendo así la transparencia en los procesos de compras de bienes y servicios.

Línea de Transparencia

Promovimos el uso de la Línea de Transparencia 018000-123400, administrada por un tercero independiente, en la que los grupos de interés pueden reportar conductas ilícitas o irregulares.

(POS-1) REPORTES A LA LÍNEA DE TRANSPARENCIA

2015	2016	2017	2018	2019
191	497	373	487	394

(205-2)

Impactamos a 4.334 colaboradores con información sobre políticas y procedimientos anticorrupción de la organización, mediante nuestros despliegues empresariales.

Los reportes han sido gestionados de manera oportuna, fortaleciendo los controles internos y los mecanismos de prevención, detección y respuesta al fraude, el soborno y la corrupción. Adicionalmente, continuamos promoviendo el uso de los canales de reporte y consulta, la independencia, la objetividad en el manejo de la información recibida y la protección y el respeto a los denunciantes.

Sagrlaft

Diseñamos e implementamos medidas de control para conocer nuestras contrapartes y las monitoreamos para identificar señales de alerta con respecto a lavado de activos y la financiación del terrorismo.

Contamos con el Comité Sagrlaft, que analiza los resultados de la debida diligencia de las contrapartes. Además, evalúa la gestión y orienta las decisiones adecuadas que permitan proteger el negocio de posibles riesgos legales, reputacionales y de contagio, originados en operaciones ilícitas.

Sistema de prevención fraude y corrupción

Diseñamos e implementamos medidas de control con énfasis en cargos-transacciones y procesos críticos. Consolidamos indicadores de fraude que nos permitieron establecer medidas correctivas, preventivas y sanciones disciplinarias, generando oportunidades para fortalecer procesos, políticas y controles, así como el desarrollo de competencias y el entrenamiento a nuestros colaboradores.

Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas Durante los tres últimos años que reportamos en este informe no se presentaron incidentes de corrupción con colaboradores ni proveedores, y, por ende, no se tuvieron que tomar medidas como sanciones, despidos o terminación de contratos.



Sistema de Gestión Integral de Riesgos

El Sistema de Gestión Integral de Riesgos incorpora nuestra visión estratégica, los lineamientos de la industria sobre la operación del negocio y el análisis del entorno. Lo hace por medio de la identificación de criterios de tolerancia, apetito de riesgo y registro disciplinado de eventos, alertando y previniendo la materialización de estos según los niveles estratégico, táctico y operativo.

CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	
Riesgos financieros	Monitoreo sobre las tendencias macroeconómicas, la liquidez, los créditos, la estructura de capital y la integridad de los reportes financieros.
Riesgos estratégicos	Monitoreo a asuntos relacionados con Mercadeo y ventas, sostenibilidad empresarial, fusiones y adquisiciones, planeación estratégica, eventos que afecten la reputación y aquellos asociados al cuidado del medioambiente.
Riesgos de cumplimiento	Revisión de la normatividad externa, gobierno corporativo, cumplimiento legal, derechos humanos y protección de la marca.
Riesgos operativos	Monitoreo de los riesgos asociados a logística y distribución, tecnología de la información y continuidad del negocio.

La planeación general de procesos de auditoría sirve de guía para el control de las actividades que desarrollamos en el marco de nuestro sistema de Gobierno Corporativo.

Adicionalmente, hacemos revisión permanente de los mecanismos que permiten fortalecer el autocontrol para gestionar y controlar los riesgos del entorno externo e interno que pueden afectar la continuidad del negocio. El análisis interno se refiere a los elementos que comprometen el desarrollo de la estrategia corporativa para la consecución de los objetivos estratégicos de cara a la MEGA. El análisis externo se focaliza en la dinámica del negocio, las condiciones sociopolíticas y las tendencias en la industria de alimentos y bebidas.



Niveles de análisis para la gestión integral del riesgo



El sistema permite, además, articular las actividades corporativas y de procesos, identificando los cargos, las transacciones y las operaciones críticas, y así prevenir, mitigar y transferir los riesgos, promover la legalidad, la cultura ética y el adecuado ambiente de control interno.

En 2019, el Sistema de Gestión Integral de Riesgos avanzó en aspectos importantes como:

- El monitoreo permanente del apetito de riesgo y el impacto que tienen eventos materializados en los centros de trabajo.
- La actualización de criterios de relevancia en las operaciones y su impacto en la continuidad del negocio.
- La actualización del plan de manejo de crisis y de las estrategias de continuidad de negocio.
- La gestión de riesgo de prevención de fraude y *compliance*.
- La integración con los sistemas de gestión de la compañía, asegurando medidas en los procesos y la evaluación integrada de riesgos.
- El monitoreo del riesgo de ciberseguridad, verificando la

confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información del negocio y de sus grupos de interés.

- La administración de seguros, optimizando las estrategias de transferencia de riesgos de acuerdo con las necesidades del negocio en los niveles estratégico y operativo.
- La revisión detallada de las coberturas de seguro y su actualización de acuerdo con las necesidades de la operación y la mitigación del riesgo operativo.
- El desarrollo de acciones de comunicación y capacitación sobre gestión de riesgos para fortalecer la cultura.
- La actualización trimestral del perfil de riesgo residual corporativo con base en la trazabilidad de los eventos de riesgo materializados.

Con el apoyo de la firma Trust Gestión Estratégica de Riesgos, realizamos un análisis de riesgos sociopolíticos a los que nos vemos avocados. Este incluyó, como capítulo específico, una mirada a la vulnerabilidad del entorno para los centros de trabajo Postobón Yumbo y Gaseosas Lux Bogotá. Para 2020 tenemos el reto de monitorear

trimestralmente los riesgos determinados en estos centros de trabajo.

(205-1) (412-1) Contamos con un equipo de 89 auditores asignados en los diferentes centros de trabajo, velando por monitorear y controlar los riesgos, los procesos, el cumplimiento de políticas y procedimientos y la normatividad interna y externa. Este equipo promueve la cultura de auto-control para fortalecer el ambiente de control y prevención del fraude y la corrupción. Hoy abarcamos 95% de nuestros centros de trabajo.

Los riesgos más significativos que hemos determinado están relacionados con el incumplimiento de procedimientos y omisión de controles a nivel operativo, por lo que hacemos un monitoreo permanente para protegernos y mitigar el riesgo.

Adicional a esto, implementamos auditorías continuas basadas en *big data*, que nos generan alertas preventivas para la prevención del fraude y la corrupción.

Acompañamiento a las áreas

Estar al lado de los equipos de trabajo es una premisa para el fortalecimiento de la cultura corporativa. Teniendo como foco el gobierno corporativo, la ética y la transparencia, acompañamos a las áreas en asuntos clave como:

Datos personales

El respeto por la privacidad y la protección de los datos de nuestros grupos de interés, gestionando todas las coberturas en materia de protección de datos para dar cumplimiento a la normatividad.

Capacitamos a nuestros 50 gestores de cumplimiento, encargados de promover prácticas responsables para el cumplimiento del tratamiento de los datos personales.

Desarrollamos un plan anual de comunicaciones, atendimos de forma oportuna y completa las consultas presentadas por los titulares de información para el ejercicio de su derecho de *habeas data* e hicimos la debida diligencia en el relacionamiento jurídico con terceros que deben tratar datos personales, verificando y promoviendo su cumplimiento.

Respeto por la propiedad

Identificamos y monitoreamos activos de propiedad intelectual, evaluando su seguridad por medio de actividades como la valoración del riesgo sobre secretos industriales y comerciales, publicaciones, desarrollos de *software* y diseños de empaques, entre otros, así como el cumplimiento de uso adecuado del *software* licenciado.

Hacemos, además, monitoreo del riesgo de ciberseguridad con respecto a la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, por medio de auditorías periódicas.

De igual forma, evaluamos los impactos del proceso de transformación digital, promoviendo el autocontrol, el cumplimiento normativo, la protección de datos personales, la promoción de la libre competencia, la seguridad, la integridad y la confidencialidad de la información.

Libre competencia

Ratificamos permanentemente nuestro compromiso y respeto por las leyes de libre competencia y lealtad comercial mediante el cumplimiento de normas de libre competencia, previenen, mitigan y rechazan cualquier acción o circunstancia que puede restringir la libre concurrencia de los agentes del mercado, así como lealtad en el desarrollo de las prácticas comerciales.

Buscamos establecer relaciones comerciales sólidas y contractuales públicas y privadas, bajo alianzas y convenios basados en la buena voluntad, el buen gobierno corporativo y el cumplimiento de la normatividad establecida.

En 2019 realizamos iniciativas para fortalecer el respeto por la libre competencia, como:

- Sensibilización presencial sobre prácticas respetuosas de la libre y leal competencia para el relacionamiento con nuestros grupos de interés; capacitando y divulgando las experiencias y las recomendaciones que contribuyen a la definición de lineamientos de acción y decisión frente a los retos prácticos del día a día.

(POS-40)

En 2019 no se reportaron casos sobre la vulneración de los derechos humanos.

- Fortalecimiento del entrenamiento y la capacitación mediante herramientas de *e-learning* para sensibilizar frente a los riesgos de incumplimiento o afectación de la libre y leal competencia, especialmente en actividades de procesos logísticos, comerciales y de abastecimiento.
- Promoción de las buenas prácticas en materia de libre competencia por medio de la red de medios de comunicación de la compañía.
- Realización de capacitaciones en temas como libre circulación de facturas, facturación electrónica, Registro Nacional de Facturación Electrónica, garantías mobiliarias, políticas para la gestión de facturación en la compañía y funcionamiento de mecanismos para realizar operaciones de *factoring*, impactando a 217 proveedores, demostrando nuestro compromiso con la libre negociación y la circulación de facturas.
- Creación del curso Relaciones Comerciales Transparentes para Proveedores, con información sobre la política y la gestión de facturación dentro de la compañía, las garantías mobiliarias, la facturación electrónica y el funcionamiento de la plataforma para negociación de facturas.

Derechos humanos

Respetamos y promovemos los derechos humanos. Lo hacemos bajo un marco de actuación homologado de acuerdo con los lineamientos y principios fundamentales de la Organización de las Naciones Unidas y otras instituciones internacionales y que velan por su respeto.

Monitoreamos constantemente la implementación de oportunidades

de mejora, identificadas en el proceso de debida diligencia realizado en 2018, para asegurar el respeto por los derechos humanos en asuntos relacionados con la gestión humana, la seguridad física e industrial, el medio ambiente, los proveedores y los contratistas y el relacionamiento con los demás grupos de interés.

Por último, llevamos la Política de Derechos Humanos a las compañías relacionadas para que sea implementada como un estándar en la construcción de los procesos y del relacionamiento con los distintos grupos de interés.

Autorregulación

Desde la Dirección Auditoría hacemos seguimiento al cumplimiento de los compromisos de autorregulación del sector de bebidas, suscritos junto con otras empresas del sector por intermedio de la Cámara de Bebidas de la Andi, para promover hábitos de vida activos y responsables. A la fecha, avanzamos en el cumplimiento de los compromisos y trabajamos sobre oportunidades de mejora que hemos identificado e incorporamos las indicaciones sobre la verificación a los acuerdos por parte de un tercero con el fin de avanzar en 2020 con el reporte público de las acciones. En el capítulo relacionado con el compromiso con el bienestar, profundizamos sobre los compromisos de autorregulación.

Otras acciones

Como parte de las acciones de comunicación, promovimos el concepto *Soy ejemplo de integridad y talento Postobón*, reforzando los valores corporativos como parte constitutiva del comportamiento de los colaboradores en todos los espacios de



actuación. Una de las acciones destacadas en esta promoción fue la invitación que realizamos a Juan Luis Mejía Arango, rector de la Universidad Eafit, para hablar sobre cómo la ética, la integridad y el cumplimiento son premisas de una sociedad sostenible. Este espacio tuvo lugar en Medellín, con alcance nacional por medio de la Universidad Postobón.

Participamos en iniciativas para fortalecer las buenas prácticas de cumplimiento y ética empresarial como la Red de Transparencia de la Contraloría de Medellín y el grupo de estudios del Instituto Internacional Anticorrupción. Además, somos miembro activo del Comité de Oficiales de Cumplimiento de Antioquia.

Como miembros del Pacto Global de Naciones Unidas, contamos con soporte en la implementación del principio 10 que habla sobre la lucha contra la corrupción. Esto lo hemos venido realizando a través de la red de formadores, con quienes formamos a nuestros proveedores en el desarrollo y la implementación de sistemas efectivos de prevención de soborno y corrupción.

Nuestros retos

- Avanzaremos en la implementación del mecanismo de control interno y cumplimiento en las actividades derivadas de transformación digital.
- Ampliaremos el alcance y la frecuencia de los monitoreos en nuestras operaciones, por medio de auditorías internas en los centros de trabajo, garantizando la efectividad de los controles e identificando alertas tempranas y oportunidades de mejora.
- Enfatizaremos en el autocontrol con los líderes de procesos, responsables de ejecutar y velar por el cumplimiento de los controles determinados en nuestro sistema.
- Haremos seguimiento trimestral a la evolución del perfil de riesgo residual en los centros de trabajo, así como a los indicadores y a la efectividad de los controles en los procesos.
- Capacitaremos a los proveedores en la implementación de sistemas efectivos de anticorrupción y antisoborno, con el fin de promover la cultura de la transparencia y la legalidad en nuestros grupos de interés.
- Continuaremos siendo referentes en el sector real de buenas prácticas de gobierno corporativo y cumplimiento.







2

ESTRATEGIA CORPORATIVA Y COMPETITIVA

Nuestra estrategia corporativa y competitiva

(102-6, 103-1, 103-2,103-3)

Contamos con un propósito superior que orienta nuestras acciones: donde quiera que un colombiano esté, allí estaremos para ser su opción de tomarse la vida.

Teniendo como base el propósito, orientamos nuestras acciones apalancados en una estrategia corporativa y competitiva regida por el criterio de generar valor para todos los grupos de interés de cara al crecimiento rentable y sostenible.

Por definición, somos desarrolladores de categorías y constructores de marcas. Nos interesa ser líderes en todos los segmentos, las categorías y los mercados en los que participamos, y soportamos esas capacidades en un gran fuerza de distribución masiva e intensiva.

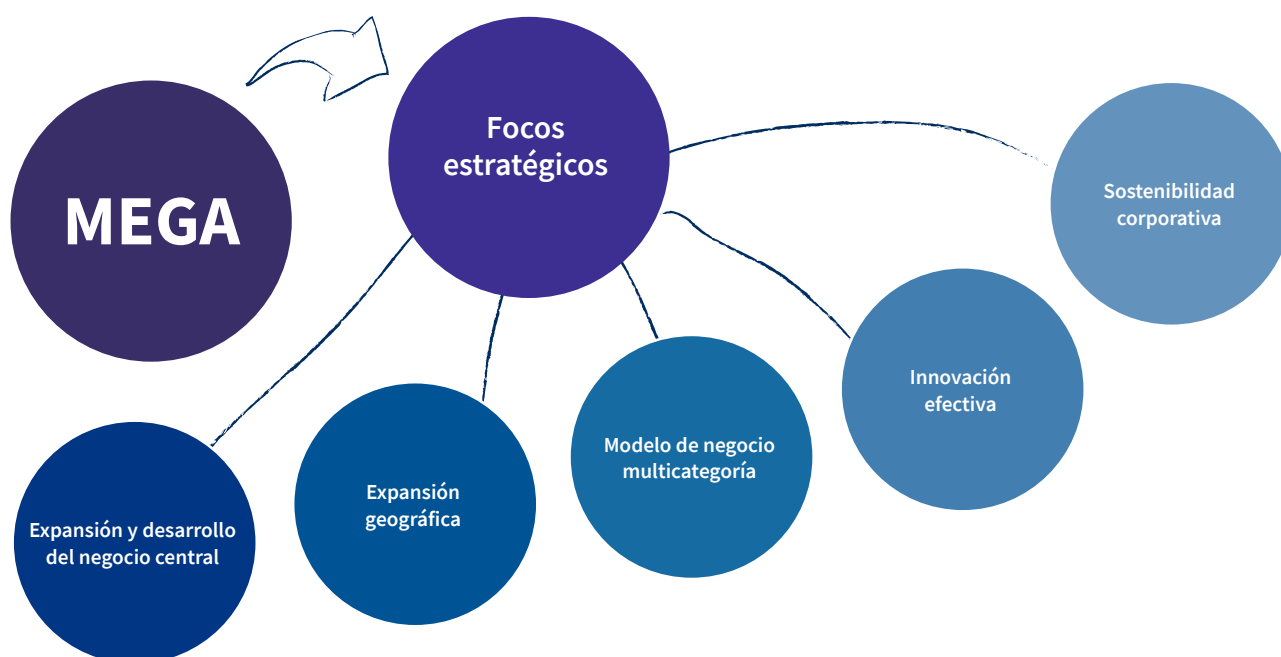
Nuestro negocio central –bebidas listas para beber– tiene crecimientos relevantes y constantes y se amplía a otras categorías en las que tenemos las capacidades para llegar en diversos canales, con el fin de expandirnos y generar valor en diferentes mercados. Actualmente, articulados con una serie de compañías relacionadas, participamos en otras categorías como cerveza, salsas, *snacks* y aderezos.

Utilizamos la innovación efectiva como un ejercicio intrínseco en nuestra gestión, hacemos de la sostenibilidad una ventaja competitiva, la productividad superior la alcanzamos gracias a las capacidades organizacionales con las que contamos y nos hemos propuesto operar con flexibilidad

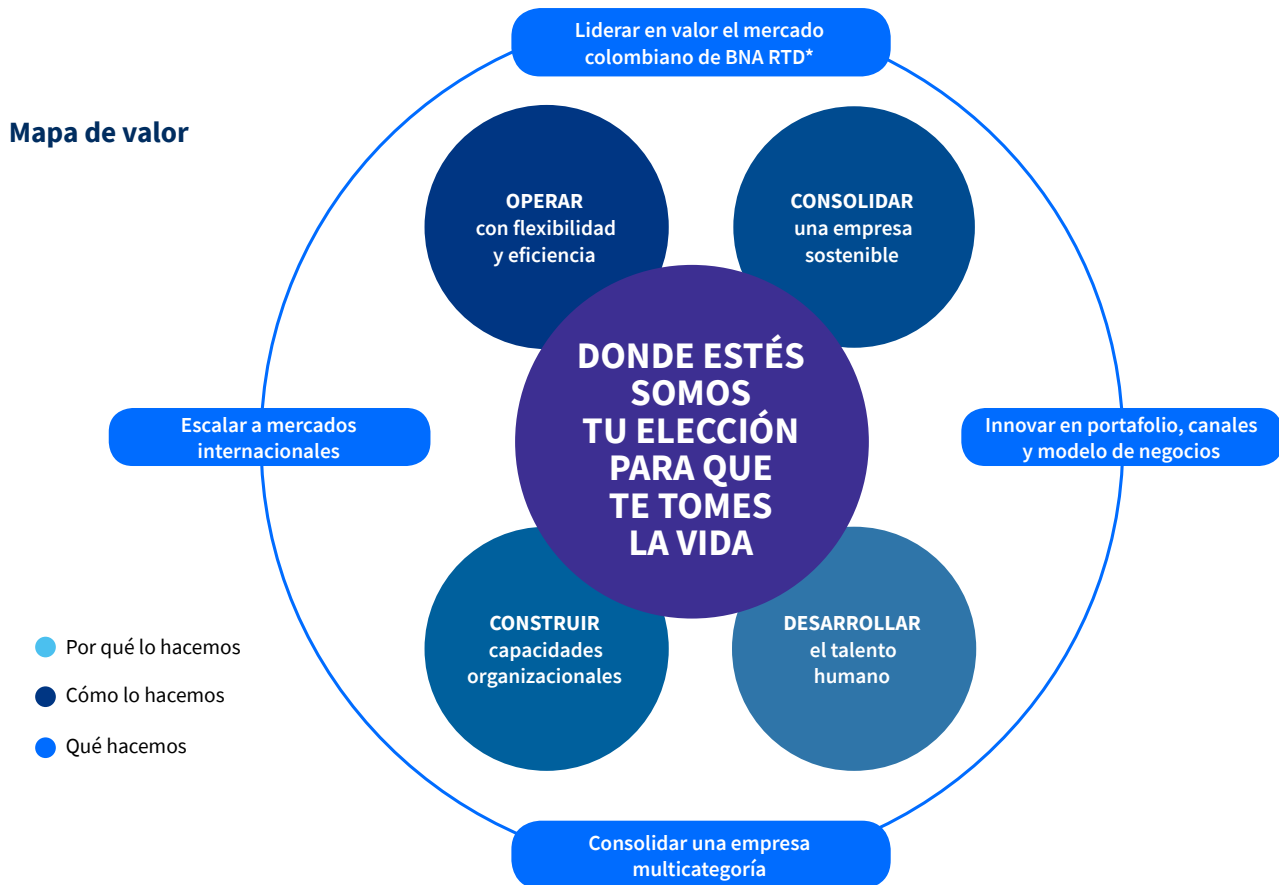
y eficiencia para tomar decisiones, crear sinergias y marcar diferencias, así como buscar oportunidades mayores en mercados internacionales.

Desde 2014 avanzamos en la implementación de esta estrategia corporativa, construyendo una ruta de navegación consistente y vibrante de cara al crecimiento rentable y sostenible de la organización, que apunta a alcanzar una Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (MEGA) a cumplir en 2024: cuadruplicar los ingresos de la organización.

Para alcanzar la MEGA nos orientamos por una serie de focos estratégicos que cuentan con indicadores relevantes a los que apuntamos de cara al cumplimiento de los planes operativos.



De acuerdo con lo anterior, nuestra visión estratégica se resume en el siguiente mapa de valor:



Avances en la estrategia corporativa y competitiva

FOCO ESTRATÉGICO	AVANCES
Expansión y desarrollo del negocio central	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimos liderando la categoría de bebidas no alcohólicas listas para beber (<i>Ready-To-Drink</i>), tanto en valor como en volumen. • En 2019 tuvimos crecimientos significativos en todas las categorías en las que participamos. • Fuimos altamente dinámicos en lanzamientos de productos, estrategias de marca y acciones comerciales que generaron resultados muy positivos para todos los grupos y nos permitieron afianzar la posición de liderazgo que históricamente hemos tenido.
Modelo de negocio multicategoría	<ul style="list-style-type: none"> • 2019 fue un punto de inflexión para comenzar el crecimiento sostenido en la multicategoría. • La apuesta por ser un jugador relevante en el mercado de cerveza y maltas se fortaleció con hechos tangibles. Este negocio lo gestionamos desde Central Cervecera de Colombia, empresa resultado de la alianza estratégica que tenemos con CCU de Chile, que reportó en 2019 ingresos por \$414.644 millones. • La inauguración de la planta de Central Cervecera de Colombia, ubicada en Sesquilé, Cundinamarca, así como el lanzamiento de las marca Andina –primera marca de cerveza propia producida en dicha planta– y NatuMalta, nos permitieron empezar a competir con credenciales suficientes y relevantes en estos mercados de valor y de volumen. A finales de 2019, Andina presentó su propuesta <i>light</i> con el fin de ampliar cobertura en otro segmento del mercado cervecero de alta relevancia y dinamismo.

Modelo de negocio multicategoría

- La planta es una de las más modernas del continente. Cuenta con capacidad para producir tres millones de hectolitros al año y fue diseñada bajo criterios de sostenibilidad, abordando los desafíos del negocio en equilibrio con el desempeño económico, ambiental y social, y aplicando las mejores prácticas de la industria a nivel mundial. Además, fue diseñada y construida con tecnología avalada en mercados europeos, permitiendo la transferencia del conocimiento y el mejoramiento de los estándares de producción de cerveza existentes en Colombia. Esto se traduce en aspectos como la optimización y la reducción en consumo de energía e insumos, la disminución de generación de residuos, el uso de energías alternativas como la fotovoltaica y la implementación de un modelo integral de gestión del agua, entre otros.
- Durante el tiempo de obra –aproximadamente cuatro años– se generaron cerca de 7.000 oportunidades de trabajo. Más de 50% de la mano de obra estuvo constituido por habitantes de los municipios de influencia de la planta (Sesquilé, Gachancipá, Suesca, Chocontá, Manta y Guatavita).
- Durante 2020, la planta avanzará con la producción local de las marcas que hacen parte del portafolio de Central Cervecería, constituido hoy en día por Andina, Heineken, Tecate, Miller Lite, Miller Genuine Draft, Sol y la artesanal 3 Cordilleras, así como NatuMalta.
- Nuestra configuración organizacional dio vida a Nutrium S. A. S., empresa con la que avanzamos en el sector de alimentos, en el que queremos ser una de las compañías más importantes del país con la marca Bary y otras por desarrollar, y una oferta de salsas, aderezos, sazónadores, *snacks* y mermeladas, entre otros.
- Algunas de las marcas de nuestro portafolio comenzaron a diversificar con productos asociados a la multicategoría. Es el caso de Hatsu que, fiel a su creencia de inspirar un estilo de vida donde prima el bienestar, creó extensiones de marca en las que incluyó barras de cereal y paquetes de frutos secos (maní y mezclas con *superfoods* como la chía y la quinua). También entró en la categoría de infusiones con las referencias de té chai, manzanilla y regaliz e hibiscos y rooibos, en presentaciones de tisana piramidal, que garantiza una mayor infusión de la bebida. Además, cerró el año con el lanzamiento de sodas Hatsu, bebidas ligeramente gasificadas con combinaciones frutales y herbales, contenido de frutas, sin azúcar añadida, endulzadas naturalmente, sin colorantes ni sabores artificiales y bajas en calorías provenientes del jugo de fruta.
- La marca Tutti Frutti lanzó su presentación en sobre con los sabores limonada, salpicón y naranja, para comenzar a competir en el segmento de bebidas listas para mezclar.

Innovación efectiva

- En cuanto a innovación como condición para crecer, destacamos la transformación que venimos adelantando en nuestro portafolio, canales y modelos de negocios.
- Desde 2017 hemos aumentado en 32% la variedad de fórmulas de nuestro portafolio. Adicional a esto, vale la pena destacar que a finales de 2019, 53% del volumen de ventas provino de bebidas distintas a las gaseosas y que 85% de las bebidas del portafolio son bajas, reducidas o libres de calorías.
- Punto y aparte merece la incorporación de componentes asociados a la transformación digital, que han permitido innovar en los canales y los modelos de negocio, gracias a la gestión de la data, pensando siempre en el consumidor como centro de las decisiones.

Expansión geográfica

- Seguimos en la búsqueda de mayores oportunidades de negocios internacionales que permitan crecimientos orgánicos de las exportaciones y nuevos modelos de negocio. Estas se darán de acuerdo con condiciones de mercado idóneas que se presenten.
- Llegamos a 22 países en cuatro regiones estratégicas del mundo y hemos tenido crecimientos relevantes en Suramérica y Centroamérica y el Caribe.
- A través del relacionamiento con los distribuidores mejoramos las activaciones de marca y ejecución en puntos de venta, logrando, incluso, pasar del nicho de bebidas de mercado étnico o regional a bebidas de talla internacional.
- A finales de 2019 iniciamos exportaciones de la marca Hatsu a México, uno de los mercados de té más grandes de Latinoamérica. También alcanzamos tres nuevos países de Centroamérica y el Caribe con la marca Speed Max.

Sostenibilidad corporativa

- Con la finalidad de cumplir el objetivo estratégico de ser una empresa sostenible, avanzamos en el cumplimiento de las metas de sostenibilidad, que son transversales a toda la organización y están basadas en los asuntos materiales de mayor relevancia para los grupos de interés.
- Las metas han generado una consciencia superior sobre el concepto de sostenibilidad, fortaleciendo así el pensamiento colectivo de la organización.

Planta de producción Central Cervecera de Colombia

Hemos hecho una apuesta por ser jugadores relevantes en el mercado de cerveza y malta. Este negocio lo gestionamos desde Central Cervecera de Colombia, empresa resultado de la alianza estratégica con CCU, de Chile. En 2019, inauguramos la planta de Central Cervecera de Colombia, ubicada en Sesquilé, Cundinamarca, donde comenzó la producción de la primera cerveza nacional de nuestro portafolio (Andina) y la primera malta (NatuMalta), las cuales entraron a dinamizar el mercado y darnos un posicionamiento relevante.

La planta cuenta con capacidad para producir tres millones de hectolitros al año y fue diseñada bajo criterios de sostenibilidad, abordando los desafíos del negocio en equilibrio con el desempeño económico, ambiental y social, y aplicando las mejores prácticas de la industria a nivel mundial. Durante el tiempo de obra –aproximadamente cuatro años– se generaron cerca de 7.000 oportunidades de trabajo, de las cuales, más de 50% de la mano de obra se originó en los municipios de Sesquilé, Gachancipá, Suesca, Chocontá, Manta y Guatavita, aledaños a la planta.

En 2020 y los años subsiguientes, se comenzará la producción local de las marcas que hacen parte del portafolio de Central Cervecera.





3

MODELO DE SOSTENIBILIDAD UNO MÁS TODOS

Uno más Todos, nuestro modelo de sostenibilidad

(102-12, 102-48, 102-49, 103-1, 103-2, 103-3)

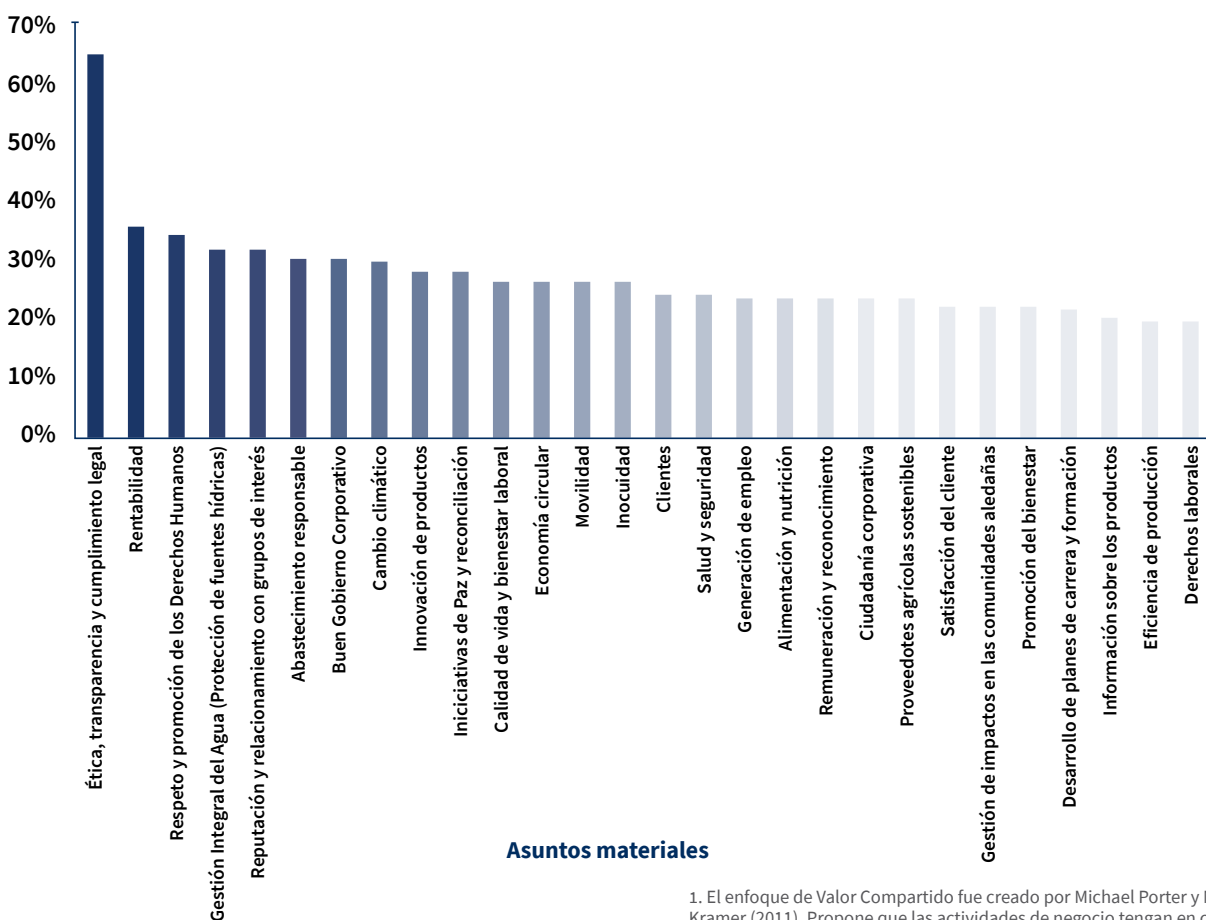
Convencidos de que la sostenibilidad es un imperativo de trabajo para el equilibrio entre la sociedad, la naturaleza y el desarrollo económico, vemos grandes oportunidades de contribuir a ella con acciones que conservan el medio ambiente y promueven el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, sin perder la condición de generar rentabilidad y valor como condición de negocio.

Teniendo presente que uno de los objetivos estratégicos de la compañía es *Ser una Empresa Sostenible*, realizamos una gestión que tiene como marco de actuación un modelo de sostenibilidad que hemos denominado Uno más Todos, nombre que representa nuestra capacidad de construcción colectiva desde una perspectiva sostenible.

Siguiendo los lineamientos de la Organización Ardila Lülle, a la cual pertenecemos, y bajo la lógica de un modelo de sostenibilidad, realizamos importantes inversiones en programas y proyectos propios y de terceros con quienes trabajamos, con base en un enfoque de Valor Compartido¹ que genera, como su nombre lo indica.

Por último, nuestro modelo de sostenibilidad se articula con las principales políticas públicas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los principios del Pacto Global para contribuir a que Colombia sea un país más equitativo e incluyente en el marco de su reconciliación y el fomento de la Paz con legalidad, pensando siempre en las generaciones futuras.

Asuntos materiales y relevancia para los grupos de interés



Asuntos materiales

1. El enfoque de Valor Compartido fue creado por Michael Porter y Mark Kramer (2011). Propone que las actividades de negocio tengan en cuenta el entorno social sin sacrificar la búsqueda y la obtención de utilidades.

Focos de actuación Uno más Todos

En 2014 definimos seis focos de actuación para el modelo de sostenibilidad Uno más Todos. Cada uno de ellos se entiende como un conjunto de asuntos materiales, es decir, aquellos temas relevantes para el desarrollo sostenible del negocio que, a su vez, son importantes para los grupos de interés. Este ejercicio se desarrolló en 2010 bajo un análisis de materialidad, que actualizamos en 2011 para sumarle criterios del enfoque de valor compartido.

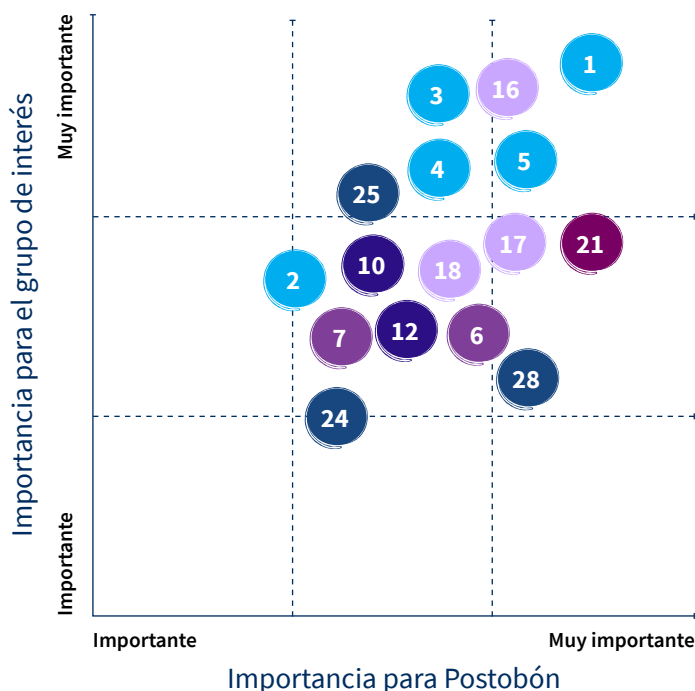
En 2017 retomamos el tema e hicimos una nueva clasificación de asuntos materiales de acuerdo con su relevancia. Además, revisamos la definición de cada uno de los focos a la luz del contexto social, económico y ambiental, con el fin de lograr un mayor nivel de detalle del impacto de cada uno de ellos en el relacionamiento con los grupos de interés.

Este ejercicio lo desarrollamos poniendo de manifiesto la estrategia corporativa y competitiva de la compañía, coherentemente con el objetivo estratégico *Ser Una Compañía Sostenible*, así como los temas de impacto en el sector, riesgos asociados, criterios de reputación y el contexto actual del país. La rigurosidad que logramos en la definición nos ha permitido tomar decisiones para el negocio soportadas en el equilibrio y la interrelación entre lo económico, lo social y lo ambiental.

Por último, los resultados de la materialidad fueron alineados con la información obtenida del estudio privado de reputación National RepTrak Pulse², desarrollado por la firma Reputation Institute, que evalúa comparativamente con otras empresas del sector, las percepciones sobre asuntos como la oferta, el entorno de trabajo, la integridad, el liderazgo, la innovación, la ciudadanía y las finanzas de la compañía, de cara a los comportamientos y las decisiones que puedan tomar los grupos de interés.

El estudio RepTrak ha mostrado que, históricamente, nuestros grupos de interés tienen mayores expectativas hacia nosotros sobre asuntos relacionados con la oferta de productos, la integridad, el comportamiento ético, la contribución que hacemos a la sociedad y el cuidado del medioambiente. Esta información ha permitido desarrollar estrategias de relacionamiento con los grupos de interés sobre la base de la confianza y la credibilidad.

Matriz de asuntos relevantes



Asuntos materiales

Nuestro ejercicio de materialidad detectó un total de 28 asuntos materiales. Con base en un criterio de análisis y consultas vía encuestas y conversaciones estructuradas con grupos de interés, los valoramos con un peso.

Como un ejercicio de definición exhaustiva, indexamos los diferentes asuntos materiales en una matriz. El eje X representó el nivel de importancia para Postobón (abajo nivel menor; arriba, nivel mayor) y el eje Y el nivel de relevancia para los grupos de interés (izquierda, menos relevante; derecha, más relevante).

El resultado determinó aquellos asuntos de alta importancia y relevancia para nuestra gestión sostenible, y que se han convertido en prioritarios (cuadrante superior derecho) sin excluir otra serie de acciones con respecto a los demás asuntos materiales, que también son gestionados desde el modelo de sostenibilidad Uno más Todos.

Los asuntos priorizados en dicha matriz se agruparon en los diferentes focos de actuación constitutivos del modelo de sostenibilidad Uno más Todos. La siguiente tabla los explica:

2. El estudio National RepTrak Pulse mide la reputación de las empresas, al analizar la percepción de las personas sobre la base de la admiración, estimación, confianza y la impresión que se generan.

Focos de actualización y asuntos materiales priorizados (102-46, 102-47)

FOCO DE ACTUACIÓN	DESCRIPCIÓN	ASUNTO MATERIAL	OBJETIVO
 <p>Compromiso con la ética y el gobierno corporativo</p>	<p>Buscamos demostrar el compromiso intrínseco que tenemos con la ética y el buen gobierno por medio de un modelo de cumplimiento de las normas, que genere credibilidad y confianza con los grupos de interés.</p>	1 Ética transparencia y cumplimiento legal	Aplicar mecanismos de evaluación, prevención y mitigación de riesgos frente a conductas ilícitas, de corrupción, lavado de activos, financiación del terrorismo, conflicto de intereses, competencia desleal y en general, aquellas que atenten contra la ética y la legalidad.
		2 Rentabilidad	Generar valor económico para hacer viable y atractiva la operación de la compañía, trayendo consigo beneficio para los accionistas.
		3 Buen gobierno corporativo	Implementar buenas prácticas que orienten las relaciones entre la administración de la empresa, la Junta Directiva, los accionistas y otras partes interesadas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.
		4 Respeto y promoción de los Derechos Humanos	Actuar con la debida diligencia para no atentar o ser cómplice de vulneración a los Derechos Humanos.
		5 Reputación y relación con grupos de interés	Gestionar el conjunto de percepciones que los diversos grupos de interés tienen sobre el comportamiento desarrollado por la compañía a lo largo del tiempo y su capacidad de generar valor para ellos.
 <p>Compromiso con la sociedad</p>	<p>Aportamos al crecimiento de la sociedad por medio de acciones que ayuden al desarrollo humano y territorial sostenible, en especial de las comunidades que hacen parte de nuestra área de influencia como compañía.</p>	6 Iniciativas de Paz y reconciliación	Generar oportunidades de desarrollo e inclusión económica y social, a lo largo de la cadena de valor de la compañía, enfocadas a población vulnerable (víctimas, desmovilizados, entre otros) en el marco de las políticas de Paz y Reconciliación determinadas por el Gobierno nacional.
		7 Ciudadanía corporativa	Contribuir a la sociedad, por medio de acciones de valor compartido, inversión social y programas solidarios, en el marco de un trabajo articulado con las políticas públicas de educación, cultura y deporte, entre otras.
 <p>Compromiso con el bienestar</p>	<p>Queremos que los grupos de interés cuenten con alternativas e información para la toma de decisiones conscientes sobre su bienestar, permitiendo así la creación de hábitos de vida responsables y estilos de vida activos. Promovemos opciones en nuestro portafolio y el deporte, para que las personas se tomen la vida.</p>	10 Innovación de producto	Dinamizar el portafolio de productos, asegurando en su ciclo de vida la inclusión de criterios de bienestar, sociales, económicos, ambientales, regulatorios y funcionales, entre otros, que interpreten las tendencias de consumo.
		12 Información sobre los productos	Diseñar, formular y ejecutar estrategias de mercadeo y comunicación que brinden a los consumidores información precisa, adecuada y oportuna que los motive y les permita tomar decisiones responsables sobre la ingesta de los productos.
 <p>Compromiso con el planeta</p>	<p>Adoptamos un enfoque preventivo y asumimos nuestra responsabilidad ambiental, fomentando iniciativas que promuevan el cuidado del recurso hídrico, la reducción de emisiones y el manejo de residuos, como asuntos prioritarios.</p>	16 Gestión integral del agua	Proteger, reforestar, compensar y restaurar los ecosistemas y su biodiversidad, de los que dependen las fuentes de agua que abastecen la operación de la compañía, monitoreando y controlando los vertimientos.
		17 Economía circular	Reducir la generación de desechos y cerrar el flujo económico y ecológico de los materiales.
		18 Cambio climático	Generar acciones para adaptarse a los riesgos o impactos del cambio climático y compensar las emisiones de gases de efecto invernadero generadas en la operación, la logística o la venta de productos.
 <p>Compromiso con la cadena de valor</p>	<p>Orientamos las prácticas de adquisición, el desarrollo de productos y las relaciones comerciales, a partir de un sentido social y una conciencia ambiental, buscando crear valor compartido con los grupos de interés.</p>	21 Abastecimiento responsable	Promover en los proveedores críticos, buenas prácticas relacionadas con la sostenibilidad desde lo social, lo laboral, lo económico y lo ambiental.
 <p>Compromiso con nuestra gente</p>	<p>Atraemos, desarrollamos y motivamos a nuestros colaboradores, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo y un ambiente sano y seguro para desarrollar sus capacidades profesionales y personales.</p>	24 Calidad de vida y bienestar laboral	Desarrollar programas y beneficios que contribuyan a satisfacer las necesidades del empleado y medien entre sus intereses y los de la compañía, promoviendo un mayor sentido de pertenencia, compromiso y motivación.
		25 Remuneración y reconocimiento	Lograr que los empleados reciban los beneficios y reconocimientos directos e indirectos de acuerdo con su rol, esfuerzo, desempeño y contribución a los objetivos de la compañía.
		28 Salud y seguridad en el trabajo	Desarrollar iniciativas de prevención y control de riesgos de salud y seguridad y la cultura del autocuidado en los colaboradores, sus familias y los miembros de la comunidad.



La participación de nuestros colaboradores en la gestión del modelo Uno más Todos es clave para la consecución de los objetivos de sostenibilidad.







Modelo de sostenibilidad Uno más Todos



Metas de sostenibilidad

A la luz del objetivo estratégico corporativo *Ser una Empresa Sostenible*, y la matriz de materialidad, formulamos unas metas de gestión en sostenibilidad trazables, monitoreables y medibles sobre el desempeño en asuntos críticos en esta materia, las cuales están proyectadas a 2024. Estas metas representan, además, un reto para la gestión, pues buscan ratificar el compromiso inequívoco de la organización con el tema y posicionarnos como una empresa líder en prácticas de sostenibilidad en Colombia.

Metas de sostenibilidad y avances en 2019

FOCO DE ACTUACIÓN	META	AVANCES EN 2019
 <p>Compromiso con la ética y el gobierno corporativo</p>	<p>Ser una de las empresas con mejor reputación de Colombia y mantener una calificación fuerte en las dimensiones de reputación, según estudios independientes.</p>	<p>Somos la decimosegunda empresa con mejor reputación de Colombia (Monitor Empresas 2019). Mejoramos dos posiciones con respecto al Monitor de 2018.</p> <p>16 de los 23 atributos de reputación que medimos en el estudio privado National RepTrak, presentan niveles fuertes.</p>
 <p>Compromiso con la sociedad</p>	<p>Apoyaremos a 90.000 personas con los programas de educación.</p> <p>Facilitaremos el acceso a agua potable para 100.000 personas.</p>	<p>Impactamos a 67.605 personas con nuestros programas de educación.</p> <p>Beneficiamos a 338.000 personas con acceso a agua potable. De ellas, 21.000 recibieron soluciones permanentes.</p>
 <p>Compromiso con el bienestar</p>	<p>50% del volumen total de litros vendidos de nuestro portafolio será sin azúcar añadida.</p> <p>80% de nuestras marcas se fabricará con componentes naturales.</p> <p>Contribuiremos al bienestar de jóvenes entre 12 y 17 años, al apoyar la práctica de actividad física semanal.</p>	<p>39% de las ventas de nuestro portafolio es sin azúcar añadida.</p> <p>85% de las ventas de nuestro portafolio proviene de bebidas bajas, reducida o sin calorías.</p> <p>53% de nuestras fórmulas contiene componentes naturales.</p> <p>Impactamos a 5.476 jóvenes con actividad física, quienes en su mayoría incrementaron su actividad física en 60 minutos más a la semana.</p> <p>Sensibilizamos a 6,2 millones de personas con actividades de promoción del ejercicio.</p>
 <p>Compromiso con el planeta</p>	<p>El índice de consumo de agua por Litro de bebida producida será 2,1 litros.</p> <p>70% del total de PET y 50% del vidrio de nuestros envases y empaques provendrá de material reciclado.</p> <p>Aseguraremos el reciclaje de 50% del total de materiales de envases y empaques que ponemos en el mercado.</p>	<p>El índice de consumo de agua por litro de bebida producida bajó a 2,31 litros.</p> <p>El 19% del PET y el 40% del vidrio utilizado en nuestros envases y empaques provino de material reciclado.</p> <p>Redujimos el uso de 8.155 toneladas de PET gracias al uso de resina reciclada (EkoPet).</p> <p>Estructuramos las líneas base del programa de economía circular de la organización.</p>
 <p>Compromiso con la cadena de valor</p>	<p>Por lo menos 60% del mango, la mora, el lulo y la guayaba que usemos provendrá del programa Hit Social Postobón.</p> <p>Alcanzaremos niveles de excelencia en nuestro compromiso con el servicio al cliente.</p> <p>Fortaleceremos a 2.500 tenderos para incrementar sus ingresos.</p>	<p>16% del porcentaje de fruta para las bebidas de las marcas Hit y Tutti Frutti provino de los agricultores del programa Hit Social Postobón, que cuenta con 1.513 familias beneficiadas, generando aproximadamente 3.200 empleos en zonas rurales.</p> <p>Nuestro indicador de experiencia de cliente llegó a 4,32 sobre 5, manteniéndose en niveles de excelencia.</p> <p>Alcanzamos una base relacional de más de 24.000 comerciantes del canal tradicional, con los que generamos relaciones de cercanas, basadas en la confianza y la credibilidad.</p>
 <p>Compromiso con nuestra gente</p>	<p>80% de nuestros colaboradores directos contará con planes de aprendizaje.</p> <p>Aumentaremos la calificación general a 87 puntos en la encuesta de clima laboral.</p>	<p>70% de colaboradores contaron con planes de aprendizaje por medio de la Universidad Postobón.</p> <p>El índice de satisfacción del clima laboral fue de 78 puntos, 4,3 puntos por encima de 2018.</p>

Involucramiento con los grupos de interés

(102-21, 102-40, 102-42, 102-43, 102-44)

Nuestra definición de grupos de interés se resume en los individuos, los grupos o las organizaciones con los que debemos involucrarnos y comprometernos para lograr el objetivo *Ser una Empresa Sostenible*. El compromiso que tenemos con ellos hace parte de nuestro Código de Conducta y se sintetiza de la siguiente forma:

GRUPO DE INTERÉS	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN
Accionistas	Propietarios de acciones de Postobón y sus compañías relacionadas.	Protegemos la inversión de nuestros accionistas, encaminándola a actividades con criterios de sostenibilidad que contribuyen al crecimiento y la rentabilidad de la organización.
Consumidores	Personas de todas las edades que disfrutan los productos de nuestro portafolio.	Trabajamos con innovación para que nuestro portafolio cumpla con las tendencias de mercado, las expectativas y las necesidades de los consumidores, con quienes promovemos, además, el consumo consciente y la vida activa bajo parámetros de balance y equilibrio en sus decisiones.
Clientes	Personas y entidades a las que les vendemos de forma primaria nuestros productos y que operan en diferentes canales de ventas para llegar al consumidor final.	Creemos de la mano de nuestros clientes y fomentamos con ellos acuerdos comerciales de mutuo beneficio que contribuyan a su progreso y creen valor para el tejido empresarial y la economía de nuestro país.
Colaboradores	Todas las personas que tienen un vínculo laboral directo con la compañía.	Estamos comprometidos con el desarrollo integral de nuestro equipo humano como condición para lograr niveles adecuados de calidad de vida. Nuestras relaciones con ellos se enmarcan en el respeto a la dignidad humana, en un espíritu de colaboración, trabajo en equipo y lealtad. Incentivamos y valoramos los altos niveles de desempeño y brindamos condiciones y ambientes seguros, saludables y motivadores para que el trabajo se haga con gusto y se asegure la retención del talento humano. Estamos comprometidos con el cumplimiento de los derechos humanos y laborales de todas las personas que prestan servicios de forma directa o indirecta, y contribuimos a la promoción de buenas prácticas en gestión del talento humano.
Proveedores	Pequeñas, medianas y grandes empresas que suministran bienes y servicios para el desarrollo de nuestras operaciones.	Consideramos a los proveedores como aliados en el éxito de nuestros negocios y, por tanto, los elegimos mediante procesos competitivos y transparentes, regidos por criterios de cumplimiento como la calidad, el servicio ofrecido, la tecnología y el precio justo, entre otros. Aseguramos la uniformidad y la sana competencia en la forma como los invitamos a nuestros procesos de selección y la celebración de negocios con ellos.
Comunidad	Personas, organizaciones e instituciones que hacen parte del área de influencia directa de nuestras operaciones.	Buscamos que nuestras actividades empresariales contribuyan al progreso de las comunidades donde tenemos operación. Lo hacemos con programas que aportan a la solución de problemas sociales, ambientales y económicos, aportando así a la construcción de capital humano, a superar la pobreza y la inequidad. Nuestra principal responsabilidad es mitigar los impactos generados en las comunidades y hacer que los programas y proyectos del modelo de sostenibilidad Uno más Todos, sean herramientas de progreso para las comunidades.
Gobierno	Entidades estatales en los ámbitos local, regional y nacional.	Orientamos nuestras relaciones con el Gobierno y con entes de control y supervisión bajo criterios de respeto, credibilidad y confianza, en el marco de un espíritu de colaboración que conlleve al progreso, al bien colectivo y al desarrollo de oportunidades. Nos regimos en las relaciones con el Gobierno por los preceptos de ley y los principios de nuestro Código de Conducta, haciendo uso de los mecanismos legales existentes bajo el contexto de la transparencia y la ética. En ningún momento ejerceremos presión indebida en las relaciones.
Medio ambiente	Individuos, organizaciones e instituciones con posiciones y criterios que impactan la opinión pública al respecto de asuntos relacionados con temáticas ambientales.	Utilizamos eficientemente los recursos naturales y protegemos el medio ambiente, pensando en las generaciones futuras. De esa forma, damos respuesta a las consideraciones de la sociedad frente a la relevancia del cuidado del medio ambiente y de los recursos naturales en el marco del desarrollo sostenible.

El involucramiento y la comunicación son asuntos esenciales y constituyen la base de nuestras relaciones con los grupos de interés. Con ellos generamos procesos de doble vía que fortalecen nuestra reputación y se basan en una comunicación corporativa clara, sencilla, objetiva, transparente, oportuna y coherente. Tenemos conocimiento de sus expectativas y necesidades y, por eso, contamos con una red de medios de comunicación en la que preponderamos el involucramiento y la entrega, la información asertiva y confiable. Estos son nuestros puntos de contacto con los diferentes grupos de interés:

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	TIPO DE CONTACTO	GRUPOS DE INTERÉS						
		Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Clientes	Proveedores	Consumidores
Sitios web	Doble vía	●	●	●	●	●	●	●
Redes sociales	Doble vía	●	●	●	●	●	●	●
Intranet Nosotros Postobón	Doble vía				●			
Revista SOMOS Postobón	Doble vía				●			
Carteleras virtuales	Una vía				●			
Carteleras físicas	Una vía				●			
Correos (físicos y electrónicos)	Doble vía	●	●	●	●	●	●	●
Publicación El Buen Negocio	Doble vía					●		
Comunicaciones formales	Una vía		●	●	●	●	●	
Comunicación masiva (televisión, radio, vallas, entre otros medios)	Una vía	●	●	●	●	●	●	●
Comunicación relacional	Doble vía		●	●	●	●	●	●
Línea de servicio al cliente (Rosita)	Doble vía					●		●
Línea de transparencia	Una vía	●	●	●	●	●	●	●
Línea para proveedores	Una vía						●	
Reportes de autorregulación	Una vía	●	●	●	●	●	●	●
Comunicaciones de marca y promocionales	Doble vía	●	●	●	●	●	●	●
Informes de gestión y sostenibilidad	Una vía	●	●	●	●	●	●	●
Comunicación para el desarrollo y la educación	Una vía	●		●	●	●	●	●
Relaciones públicas y patrocinios de eventos	Una vía	●	●	●	●	●	●	●
Encuestas, estudios y sondeos	Doble vía	●	●	●	●	●	●	●
Material de comunicación en punto de venta	Una vía					●		●
Comunicados de prensa	Una vía		●	●	●	●	●	●
Eventos de compañía y reuniones	Doble vía	●	●	●	●	●	●	●



La gestión de reputación

Uno de los ejercicios corporativos que desarrollamos es la gestión metodológica de la reputación, pues entendemos que este proceso es clave en el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés, toda vez que, al contar con una reputación sólida fortalecemos la confianza, la estimación, la credibilidad y el sentimiento positivo de los grupos de interés hacia nosotros.

Este ejercicio nos ha permitido ser la decimosegunda empresa con mejor reputación en Colombia, según el monitor Merco Empresas, el cual valora la opinión de cerca de 60.977 personas agrupadas en 24 fuentes de información. Como dato relevante, mejoramos en este monitor, dos posiciones con respecto a 2019, año en el que nos ubicamos en la decimocuarta posición.

Contamos, además, con un seguimiento mensual a la percepción que la compañía genera en el público en general, sobre la base de la admiración, la confianza, el sentimiento positivo y la estimación. Este estudio se realiza con la herramienta RepTrak Pulse, de Reputation Institute. Los resultados históricos muestran que nuestra reputación se ubica en un nivel fuerte, al compararse con otras empresas del sector de alimentos y bebidas.

A finales de 2019 alcanzamos el pico histórico desde que medimos la reputación, y 16 de los 23 atributos del modelo de reputación (criterios relevantes para los grupos de interés) se ubicaron en un nivel perceptivo fuerte, contribuyendo así a las metas de sostenibilidad y al logro del objetivo estratégico de la compañía: *Ser una Empresa Sostenible*.

Los resultados del RepTrak Pulse son, a su vez, *drivers* para la gestión de la comunicación asociada a los asuntos materiales.

Comunicación corporativa

La comunicación corporativa es una herramienta relevante a la hora de fortalecer nuestra reputación y el relacionamiento con los grupos de interés. Dar a conocer el propósito de la compañía, cómo lo desarrollamos, qué hacemos y nuestro papel en la sociedad, creencias motoras y la conexión que tenemos con la realidad del país y del mundo, dan cuenta de la transparencia y los niveles de confianza y credibilidad que buscamos fortalecer día a día con los grupos de interés.

En 2019 desarrollamos 2.078 acciones de comunicación corporativa externa, 78% más que en 2018.

En ese sentido, con argumentos sólidos que respaldan la gestión, comunicamos nuestra visión estratégica, la concepción del desarrollo sostenible y el ejercicio proactivo que gestionamos, para responder a las demandas de los grupos con los que construimos relaciones.

Excluyendo acciones de promoción y comunicación de mercadeo, así como acciones comerciales, en 2019

desarrollamos 2.078 acciones de comunicación corporativa externa, 78% más que en 2018, todas ellas enfocadas en el relacionamiento con los grupos de interés de cara a fortalecer la reputación de la compañía.

Teniendo presente lo anterior, vale la pena destacar que, consecuentes con nuestra comunicación institucional, invitamos a la promoción del valor

del respeto como la mejor forma para tomarse la vida. El objetivo de esta comunicación fue demostrar que, al ponernos en los zapatos de los otros, entenderemos sus realidades y habrá motivos suficientes para saber que vivimos en un país donde todos nos debemos respetar. La iniciativa hace parte de una línea de comunicación de propósito, basada en la promoción de valores que invitan a tomarse la vida, con los cuales la compañía quiere contribuir a que haya un mejor ambiente en el país. Este tipo de comunicación empezó en 2017 con el valor del Optimismo y, en 2018, con el valor del Compromiso, para luego seguir en 2019 con el valor del Respeto.

La campaña tuvo un impacto relevante en la opinión pública, alcanzó a más 34 millones de personas con el mensaje y generó una conversación muy positiva. Según la medición propia, el sentimiento positivo de las personas tocadas por la campaña llegó a 81%.

Otro medio que destacamos es el periódico El Buen Negocio Postobón, dirigido a tenderos de las principales ciudades del país. Este medio de comunicación ha tenido gran acogida gracias a la utilidad que brindan sus contenidos y la cercanía que genera con los clientes. El Buen Negocio circula bimestralmente y llega a 100.000 tenderos de las principales ciudades del país.

Por su parte, contamos con dos sitios web relevantes para los grupos de interés. El primero de ellos es el portal www.postobon.com, donde albergamos la información corporativa relacionada con la gestión de la organización. El segundo es el portal www.tomatela-vida.com.co, en el que promovemos los hábitos de vida saludable y la actividad física y albergamos, a su vez, todas las tablas nutricionales de los productos del portafolio de Postobón. En 2019, el primer sitio creció 24% en sus visitantes, mientras que www.tomatela-vida.com.co creció 72%, alcanzando las 524.182 páginas visitadas.





Adicionalmente, comunicamos nuestro ejercicio de sostenibilidad de forma masiva para darles a conocer a las personas lo que hacemos y el porqué lo hacemos. Ejemplo de esto fue la distribución masiva del informe de sostenibilidad que llegó a 600 validadores y líderes de opinión pública, así como la circulación de 110.000 resúmenes impresos que circularon en el diario La República.

Por último, creamos el boletín *Tómate la Vida*, que se envía por correo electrónico a una base de datos de más de 2.600 miembros de los grupos de interés con información sobre la gestión de sostenibilidad.

En cuanto a comunicación interna, desarrollamos un fuerte trabajo para movilizar la cultura corporativa y apoyar el cumplimiento de la estrategia corporativa, por medio del fortalecimiento de la gestión y los medios de comunicación internos.

En todos los centros de trabajo instalamos cartelera física o virtual que se actualizan quincenalmente. De igual forma, la intranet corporativa *Nosotros Postobón* tuvo más de 80.000 visitas promedio al mes y realizamos ocho Cafés con el Presidente, actividad de nivel corporativo en la que se generaron diálogos directos en este ámbito. Desarrollamos también la actividad *Despliegues Empresariales*, una herramienta de comunicación que, bajo la

orientación de los líderes de equipos, nos permitió llevar a los colaboradores, en especial a los que no tienen acceso permanente a medios virtuales, temas relevantes de compañía. En los *Despliegues Empresariales* se trataron temas como el compromiso con la integridad, la seguridad y la salud en el trabajo; la relevancia de la Universidad Postobón en el desarrollo humano, y el modelo de sostenibilidad *Uno más Todos*. La asistencia promedio a los *Despliegues Empresariales* fue de 4.910 personas.

Este nuevo enfoque de comunicación corporativa ha sido resultado de un diagnóstico hecho en 2018, que evidenció la necesidad de una comunicación más cercana, especialmente, en el diálogo entre directivos y colaboradores.

Sinergias para el crecimiento sostenible

(102-13)

Somos conscientes de que uno de los principales retos que tiene el desarrollo es la construcción de sinergias entre instituciones públicas y privadas, así como agencias de cooperación internacional.

Por nuestra parte, eso hemos venido haciendo, pues sabemos muy bien del significado que tiene para incrementar los impactos del modelo de sostenibilidad *Uno más Todos*. Para nosotros es indispensable enmarcarnos en iniciativas y políticas del Gobierno nacional y dar cumplimiento a los alcances de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Hoy contamos con más de 90 alianzas con diferentes actores, entre las que destacamos:

Alianzas estratégicas

(ODS 17)

Hoy contamos con más de 90 alianzas con diferentes actores, entre las cuales destacamos:

ENTIDADES PÚBLICAS	Ministerio del Deporte, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Agricultura, Agencia de Desarrollo Rural, Agencia de Desarrollo Territorial, Policía Nacional, EPM, Aguas de Malambo, Fuerzas Armadas Colombianas, Alcaldía de Bahía Solano, Alcaldía de Medellín, Corantioquia, Alta Consejería para el Posconflicto, Cornare, Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Secretaría de Educación de Medellín, CAR, Dimar, Metro de Medellín.
ENTIDADES PRIVADAS	Pepsico, Grupo Familia, Tetra Pak, Activo 7, Place to Pay, Agenda del Mar, Portafolio Verde, Propaís, Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA), Proplanet, Recicla Pues, Spira, Icontec, Enka, EkoRed, Kaptar (Effiteco), The Nature Conservancy.
ORGANISMOS MULTILATERALES	PNUD, Business Call to Action (BcTA) de Naciones Unidas, Red del Pacto Global, Trust of Americas.
FUNDACIONES Y CORPORACIONES	Festival de Música de Cartagena, Fides, Fundación Portafolio Verde, Proantioquia, Fundación Best Buddies, Fundación Cerrejón, Fundación Entretejando, Corpoayapel, Fundación Familia, Fundación Ideas para la Paz, Fundación Reconciliación Colombia, Hay Festival, Corporación Fenalco Solidario, Fundación Matrics, Cooempremac, Cooperativa de recicladores Puerta de Oro, Recimed, Corporación Más Bosques, Fundación Salvi, Corporación Cuenca Verde y sus aliados, Fundación Ximena Rico, Corporación Internacional de Cine de Cartagena (FICCI), Fútbol con Corazón, Global Communities, Instituto de Ciencia Política, World Bicycle Relief, RECON.
GREMIOS Y ARTICULADORES	Proantioquia, AFE, Acoplásticos, Fenalco, Abaco, Comité de Cafeteros de Risaralda, Asociación Nacional de Anunciantes (Anda), Asociación Nacional de Empresarios (Andi), Cámara de Bebidas Andi, Cruz Roja Colombiana, Global Communities, Cempre, Fenaltiedades.
CCF Y UNIVERSIDADES	Comfama, Comfacaldas, Comfandi, Confa (Caldas), Cafam, Universidad de los Andes, Universidad Eafit, Universidad Tecnológica de Pereira, Universidad del Rosario, Universidad Externado de Colombia.
ASOCIACIONES Y COLECTIVOS	Movimiento Ciclo Siete, Fondo de agua Alianza Biocuenca y sus aliados, Consejo Colombiano de Competitividad, Alianza ERA, Alianza para la Competitividad de la Cadena de Suministro, Red Reciclo, Piloto Andi REP.
OTROS ALIADOS	Por medio de las alianzas que hemos establecido, mantenemos un relacionamiento permanente con entidades como Grupo Argos, Argos, Sura, Bancolombia, Grupo Éxito, Fundación Fraternidad Medellín, Carvajal, Essentia, Nestlé, sistema Coca-Cola, Bavaria, entre otros.





Parte de las alianzas que construimos se orientan bajo la perspectiva de propiciar el desarrollo de las personas. Ejemplo de esto es la alianza que tenemos con FIDES para la realización de las Olimpiadas que año a año realizan y que congregan a más de 3.500 deportistas en condición especial. Foto cortesía diario La República.

Nuestro aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los ODS promueven el trabajo mancomunado de toda la humanidad para lograr la equidad, la erradicación de la pobreza, la protección de los ecosistemas y la biodiversidad y el mejoramiento de la calidad de vida de todos, sin distinción, entre otros propósitos. 193 países adhieron a ellos y se comprometieron a trabajar por su cumplimiento de cara a 2030.

Colombia no fue la excepción y, para ello, requiere el trabajo conjunto de diferentes instancias, entre ellas, el sector privado. Nosotros así lo hemos entendido, y nuestra gestión sostenible tiene impacto y contribuye positivamente a todos los ODS, destacando particularmente, impactos directos en algunas de sus metas.



ODS	METAS QUE IMPACTAMOS	APORTE	EJEMPLOS EN ACCIÓN
<p>2 HAMBRE CERO</p> 	<p>Metas 2.1, 2.3, 2.4, 2.a, 2.c.</p>	<p>Comparamos 24.666 toneladas de fruta a los agricultores Hit Social Postobón.</p> <p>16% de la fruta que compramos proviene del programa Hit Social Postobón.</p> <p>Hemos invertido más de \$ 7.694 millones en el programa Hit Social Postobón.</p> <p>72% de la inversión se ha logrado en conjunto con aliados nacionales como internacionales.</p> <p>En 2019 donamos al los bancos de alimentos más de 542.797 litros de bebidas que beneficiaron a 42.077 personas.</p>	<p>En Guacarí, Valle del Cauca, nuestro programa Hit Social Postobón, cuenta con una asociación de agricultores de mora, donde las mujeres lideran la junta directiva, demostrando empoderamiento en las decisiones dentro del proceso asociativo.</p> <p>Desarrollamos con nuestros agricultores estrategias de adaptación al cambio climático y buscamos el desarrollo sostenible de los cultivos, enfatizando en la integralidad del campo y su sostenibilidad.</p> <p>Establecemos un precio de compra fijo para la fruta que nos proveen los agricultores Hit Social Postobón y le aseguramos la compra del 100% de la fruta producida.</p>
<p>4 EDUCACIÓN DE CALIDAD</p> 	<p>Metas 4.1, 4.3</p>	<p>Desde 2014 hemos beneficiado a 81.494 estudiantes con programas como MiBici y MiPupitre Postobón, así como iniciativas asociadas al modelo de Escuela Nueva.</p> <p>Formamos en 2019 a 7.826 colaboradores en la Universidad Postobón.</p> <p>Formamos a 727 docentes en el marco de la alianza ERA, que promociona el modelo de Escuela Nueva.</p> <p>Invertimos en formación 167.909 horas y \$2.800 millones.</p>	<p>Contamos con una universidad corporativa que busca formar a nuestros colaboradores con los mejores contenidos asociados a la industria con el fin de fortalecer sus competencias humanas y técnicas, bajo el objetivo de obtener altos niveles de desempeño individuales y de equipo, contribuyendo así a la evolución permanente y continua de la organización.</p>

Nuestra gestión sostenible contribuye positivamente a todos los ODS, destacando, particularmente, impactos directos en algunas de sus metas.

ODS	METAS QUE IMPACTAMOS	APORTE	EJEMPLOS EN ACCIÓN
<p>6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO</p> 	<p>Metas 6.1, 6.4, 6.5, 6.6</p>	<p>Hemos impactado a 338.000 personas con acceso a agua potable. De ellas, 21.000 recibieron soluciones permanentes, que les mejoraron su calidad de vida.</p> <p>El Índice de Consumo de Agua por litro producido para 2019 fue de 2,31 litros y nuestra meta a 2024 es llevarlo a 2,1 litros.</p> <p>Contribuimos a la conservación de 6.907 hectáreas de ecosistemas estratégicos.</p> <p>En 2019 logramos una reducción en el vertimiento de agua del 13% con respecto a 2018.</p>	<p>Somos socios activos y participamos en la junta directiva del fondo de agua Cuenca Verde, en Antioquia. En Norte de Santander participamos en la Alianza Biocuenca. Además, somos miembros del grupo precursor del nuevo Fondo de Agua para Bucaramanga y su área metropolitana y establecimos un convenio con The Nature Conservancy para analizar la seguridad de las cuencas hidrográficas de las que nos beneficiamos.</p>
<p>7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE</p> 	<p>Meta 7.2</p>	<p>En 2019 tuvimos una reducción del 14% en las emisiones de nuestras fuentes fijas Alcance 1.</p> <p>Aumentamos en un 59% la implementación de energías como la fotovoltaica.</p>	<p>Creamos un modelo de negocio con una única compañía prestadora del servicio, para ejecutar programas de eficiencia energética, ofreciendo un financiamiento adecuado y un retorno a la inversión basado únicamente en los ahorros generados por los mismos proyectos. Este proyecto inició una prueba piloto en el centro de trabajo Lux Bogotá.</p>
<p>12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p> 	<p>Metas 12.5, 12.8</p>	<p>El 31% de los materiales usados en nuestros envases y empaques proviene de material reciclado.</p> <p>En 2019 recuperamos en un 11% el material que pusimos en el mercado.</p> <p>Durante 2019 sensibilizamos a más de 23 millones con comunicación masiva sobre la separación en la fuente y el reciclaje, gracias a la campaña Por el Planeta Reciclo.</p>	<p>Nuestro programa de economía circular promueve el diseño de envases y empaques amigables con el medio ambiente bajo una perspectiva de ciclo de vida. Busca también la educación y la sensibilización sobre el tema y la promoción de proyectos y programas que impacten positivamente en el fortalecimiento de la cadena de aprovechamiento.</p>



4

CRECIMIENTO RENTABLE

Estamos comprometidos con la generación de resultados incrementales que reflejen el trabajo eficiente de la organización, siempre pensando en la generación de valor para los grupos de interés.

Entendemos que la rentabilidad de la organización, la obtención de ingresos y su distribución posterior son claves para el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental.

La perspectiva sostenible de negocio nos permite dinamizar mercados altamente vibrantes e importantes para la economía nacional. Somos líderes históricos del mercado de bebidas de alcoholicas. Por medio de Central Cervecera de Colombia nos hemos constituido en jugadores relevantes en el mercado de cervezas y maltas, y esperamos, bajo la visión que tenemos de ser una compañía multicategoría, ganarnos un espacio importante en el mercado de alimentos.



Eficiencia en la producción

Trabajamos con la concepción de ser eficientes en la producción. Esto nos garantiza el buen uso de los activos existentes y un menor impacto en la utilización de los recursos naturales.

La eficiencia la logramos con flexibilidad en la operación, adaptación a nuevas formas de trabajo y metodologías ágiles, el aprovechamiento del talento humano, la gestión de la innovación como una condición intrínseca en cada una de las actuaciones y la voluntad de ser una compañía sostenible.

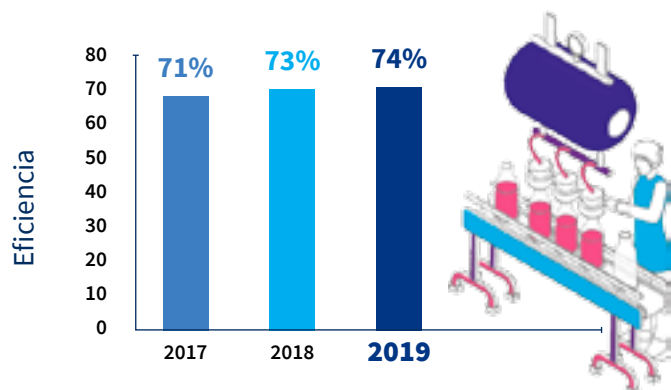
Cerramos 2019 con una producción total de 457,2 millones de cajas unitarias, lo que equivale a 8% más que en 2018.

Nuestros centros de trabajo cumplieron 3% más frente a la meta requerida para cada uno de ellos en términos de producción de cajas unitarias.

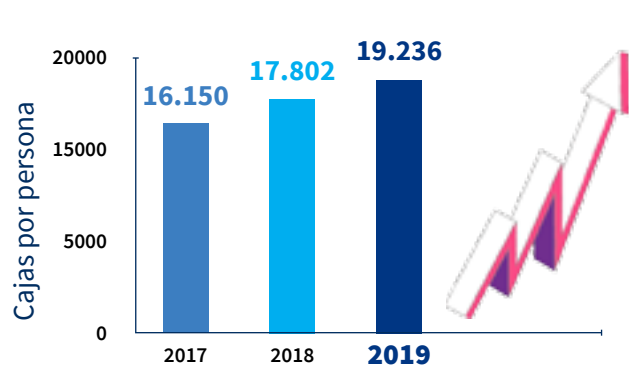
Parte del incremento en la eficiencia fue determinado por la implementación de la filosofía Kaizen, que permite generar mejoramientos continuos relevantes en diferentes procesos.

1 Una caja unitaria equivale a 24 botellas de 8oz.

POS 28 Eficiencia en la producción



POS 29 Productividad mensual



Resultados financieros (201-1)

2019 fue un año de excelentes resultados, donde crecimos en volumen y valor, cumpliendo las metas propuestas como organización. Este crecimiento se materializó en ingresos de \$3,6 billones, lo que representa un aumento de 9,6% frente a 2018. Por su parte, el ebitda creció 8,7%.

2020 será un año con grandes retos en los que debemos continuar capitalizando todos los esfuerzos con el objetivo de seguir creciendo rentablemente, dinamizando mercados vibrantes, llenos de oportunidades y seguir avanzando con coherencia, bajo los planes de negocio definidos, de cara a alcanzar la MEGA prevista a 2024.

VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO (VEG)			
Parámetro	2017	2018	2019
Ingresos	3.068.172	3.293.509	3.644.971
VALOR ECONÓMICO DIRECTO DISTRIBUIDO (VED)			
Costos operativos (\$)	1.975.322	1.981.275	2.102.257
Salarios y beneficios sociales para los colaboradores (\$)	423.618	462.717	514.637
Pagos a gobiernos (\$)	422.690	396.661	508.519
Inversiones en la comunidad (\$)	13.332	18.532	17.137
Otros ingresos operacionales (\$)	14.049	22.553	28.182
VALOR ECONÓMICO RETENIDO (VER)			
(VEG-VED)	219.161	403.321	474.239
Ebitda	628.358	700.011	761.122
Crecimiento con respecto al año anterior	N/A	11,4%	8,73%

Cifras en millones de pesos.

Obligaciones tributarias (POS-5)

Somos grandes contribuyentes. Nuestro aporte a la Nación, mediante tributos de orden nacional, regional y local, tiene un impacto relevante en el desarrollo del país, las regiones y los municipios, pues tenemos claro que el ejercicio de tributar debe redundar en la creación de valor público para la sociedad. Por eso, depositamos nuestra confianza en el buen manejo que las instituciones públicas hagan de ellos.

Parámetro	2018	2019
IMPUESTO	VALOR PAGADO	VALOR PAGADO
Impuesto de renta	102.737	140.456
Impuesto a las ventas - neto	234.047	297.062
Industria y comercio	33.054	39.238
Impuesto predial	9.556	10.202
Impuesto de vehículos	771	793
Impuesto al carbono	49	0
Impuesto al consumo	223	2.254
Impuesto a la gasolina	449	171
Impuesto alumbrado público	2.188	2.376
Impuesto publicidad exterior	3	1
Gravamen a las transacciones financieras	13.322	14.925
Otros impuestos	263	1.041
TOTAL IMPUESTOS	396.661	508.519

Cifras en millones de pesos.

Inversiones sociales y ambientales

Somos reconocidos como una de las compañías más relevantes en materia de inversiones sociales y ambientales en Colombia. Año tras año, hacemos este tipo de inversiones alto criterio sostenible, para maximizar su impacto y contribuir al logro de los objetivos propuestos, además de buscar que propicien el desarrollo y progreso.

En 2019, las inversiones sociales y ambientales ascendieron a \$17.137 millones. De esta cifra, el peso de las inversiones ambientales alcanzó un 26%, donde destacamos, por ejemplo, aportes de \$4.353 millones a programas de responsabilidad extendida al productor.

Donaciones y apoyo a causas sociales

Durante el año realizamos donaciones por \$7.153 millones, que apoyaron 18% de proyectos de desarrollo social de comunidades, 63% el fortalecimiento de la sostenibilidad desde lo social y lo económico y 17% apoyo a eventos con criterio social y ambiental. De igual forma, destinamos recursos en 2% a la afiliación en fundaciones y asociaciones con criterio de impacto sostenible.

Por último, destacamos las donaciones en bebidas por un valor aproximado de \$501 millones, con las cuales se beneficiaron a más de 186.000 personas que reciben el apoyo de los bancos de alimentos y acciones otras acciones solidarias.

Donaciones políticas (415-1)

Somos conscientes de la relevancia que tiene el fortalecimiento de los partidos políticos para sustentar las bases de la democracia. Como organización, entendemos la pluralidad política y equilibramos el apoyo institucional sobre la base de las propuestas estructuradas en dicho sentido. Durante 2019 no realizamos donaciones a partidos políticos.



5

**COMPROMISO
CON LA CADENA
DE VALOR**

Acciones sostenibles en la cadena de valor

(103-1, 103-2, 103-3)

Nuestra operación se rige por criterios de alta eficiencia, pensados de forma integral, con el fin de generar valor permanente para los grupos de interés. La cadena de valor de nuestra organización va desde el uso de los recursos naturales como el agua y las frutas, hasta los consumidores finales que reciben nuestros productos. Además, incluimos eslabones en los que se gestionan acciones posconsumo, trabajando de la mano con actores clave en la cadena y así generar una lógica de economía circular. Asimismo, la gestión de la cadena contempla ser una

fuerza de oportunidades en cada uno de sus componentes. La eficiencia constituye, entonces, un requisito preponderante para controlar, mitigar, trasladar y gestionar los impactos que en ella se generan.

Este enfoque de gestión se traduce en una dinámica altamente relevante articulada con un portafolio de productos que llegan a más de 457.000 clientes en todo el territorio nacional, además de la presencia en latitudes internacionales lo cual se traduce en la comercialización de nuestro portafolio en 22 países.

Cadena de valor nacional



Cadena de valor internacional



1. Venta de concentrado para fabricar el producto

Hacemos negociaciones que permiten la producción de bebidas en otras latitudes bajo la modalidad de franquicia. A los clientes los acompañamos en la producción y envasado, teniendo presente el concentrado de nuestras bebidas que les vendemos o la entrega de las fórmulas para que sean ellos quienes produzcan.



2. Creación de nuevos modelos de negocio

A través de los negocios y el relacionamiento con los clientes, creamos o analizamos oportunidades para tener nuevos Joint Ventures, promover las adquisiciones o replicar modelos de franquicia con nuevas marcas y también llegar a nuevas regiones.



3. Exportación de Producto

Hacemos que nuestras marcas jueguen un papel relevante en los países de destino. Llevamos nuestros productos a otras latitudes con el fin de que, desde la marca y los atributos de producto, se posicionen en las comunidades nativas de los territorios y puedan ser a futuro, elementos de crecimiento.



4. Acompañamiento en la venta de producto a consumidor final

Generamos un relacionamiento superior con los clientes y los acompañamos en la venta de los productos al consumidor final por medio de experiencias de marca y activaciones en el punto de venta, entre otros.

Abastecimiento responsable

(103-1) (103-2) (102-30) (103-3)

El abastecimiento responsable es un asunto relevante en nuestro direccionamiento estratégico. Buscamos garantizar el suministro de forma innovadora, competitiva, responsable, sostenible, eficiente y oportuna, capitalizando las oportunidades disponibles en el mercado. Entendemos y nos anticipamos a las necesidades de abastecimiento de materiales, bienes y servicios. Establecemos relaciones sólidas y estratégicas con los proveedores, a quienes consideramos aliados en el corto, el mediano y el largo plazo.

La relación con los proveedores se rige por el Código de Conducta para Proveedores que diseñamos en 2018. Este documento establece conductas y comportamientos que potencian, dan valor a la relación comercial sobre la base del compromiso con la ética, la transparencia, el medio ambiente, la sociedad y la legislación vigente, dando cumplimiento a los principios rectores de la organización, establecidos en el Código de Conducta Así Somos en Postobón y en el Programa de Transparencia y Ética Empresarial de la compañía.

Contamos, además, con el Manual de Compras de Materiales, Bienes y Servicios, que cumple funciones de Política de Abastecimiento, y traza los lineamientos estructurales y de obligatorio cumplimiento para la adquisición de todos los bienes y los servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.

En 2019 potenciamos una herramienta clave para el desarrollo de las relaciones con los proveedores: la plataforma Ariba-SAP, que permite la gestión integral de acciones asociadas a los proveedores y la trazabilidad de actividades, haciéndonos no solo ser altamente eficientes en las relaciones comerciales, sino también estrictos en los criterios de transparencia, ética y gobierno



corporativo. Durante el año logramos la estandarización final de procesos al incorporar un módulo especializado en la gestión de contratos en línea.

Avanzamos en el desarrollo de una herramienta complementaria para gestión de RFP (Request for Proposal, según la sigla en inglés), que permitirá hacer solicitudes formales y específicas para la adquisición de materiales y servicios, logrando la máxima asertividad, e incluyendo, además, una articulación con el registro de proveedor, el histórico de compras y la posibilidad de hacer encuestas de servicio internas para calificar la calidad entre lo ofrecido y el resultado obtenido.





Instancias de control

Tenemos definidos comités de compras a nivel local, regional y central, en los que participan las áreas de adquisiciones de bienes y servicios y las áreas financieras y de auditoría para garantizar el cumplimiento de los estándares de gobierno corporativo asociados a las compras y el relacionamiento con los proveedores.

Estos comités aseguran la debida adjudicación a proveedores después de realizar procesos de cotización o procesos de licitación, según sean sus facultades de aprobación.

Como mecanismo formal de atención de quejas o reclamos de nuestros grupos de interés, hemos promovido con los proveedores el uso de la Línea

de Transparencia, mecanismo por el cual pueden manifestar inquietudes e inconformidades así como hacer denuncias, incluso de forma anónima, sobre los procesos en los que participaron.

Adicionalmente, los proveedores que presentaron ofertas en 2019 fueron encuestados con el fin de mejorar la experiencia de usuario e implementar las sugerencias bajo criterios de razonabilidad y objetividad.

Por último, en el proceso de adquisición de bienes y servicios hacemos parte del grupo Pares, que reúne a los equipos de compra de empresas como EPM, Hacceb, Éxito y Nutresa, entre otras, para estudiar buenas prácticas asociadas a los procesos de compras y exponer casos de éxito en la cadena de abastecimiento.



Categorías de compras

MATERIALES DIRECTOS	MATERIALES INDIRECTOS	MAQUINARIA Y REPUESTOS	SERVICIOS
Abastecimiento estratégico, bajo estándares de clase mundial, para el suministro de materias primas y material de empaque de alta calidad, manteniendo el criterio de exploración y evaluación continua de nuevas tecnologías y tendencias para lograr fuentes alternativas de suministro sostenibles.	Adquisición de elementos e insumos necesarios para la operación interna y de elementos destinados a garantizar la presencia en el mercado y el punto de venta, así como la promoción publicitaria que acompaña a las marcas de nuestro portafolio.	Adquisición de repuestos, materiales, equipos y servicios de mantenimiento para los activos de producción como maquinaria de los centros de trabajo y la flota de vehículos.	Adquisición de servicios de carácter intangible, necesarios para la operación y el desarrollo de las actividades en la cadena de valor.

Avances y logros en 2019

- Desarrollar nuevos proveedores de insumos como la penca sábila.
- Completar el proceso de adquisición de refrigerantes ecológicos para los activos de frío que tenemos en el mercado.
- Avanzar en un programa piloto para convertir en material reciclado los elementos promocionales que se usan en el punto de venta.
- Optimizar por medio de la reutilización de los muebles exhibidores destinados a la promoción de productos en diferentes canales de venta, contribuyendo así a la reducción de materiales y piezas.
- Desarrollar nuevas piezas para exhibición bajo el criterio de reúso. En 2019 se adquirieron 10.492 exhibidores con un potencial de uso de cada uno de ocho a nueve campañas publicitarias.
- Trabajar con proveedores de compresores de aire para compensar 2.164 toneladas de CO₂.
- Entregar en retoma a los proveedores 2.058 baterías de montacargas y otros vehículos.
- Garantizar descuentos comerciales con los proveedores al garantizar la devolución de baterías.
- Acompañar la gestión de contratos de alta relevancia ambiental como, por ejemplo, la adquisición de una plataforma para manejo, control y gestión integral de residuos en todos los centros de trabajo.
- Definir un contrato marco para la disposición final de activos fríos a nivel nacional.

Retos para 2020

- Incluir nuevas materias primas agrícolas y nuevos proveedores diferentes a los de fruta.
- Optimizar los proveedores litográficos habituales.
- Homologar e incluir papel reciclado en el catálogo actual de papelería y promover el uso de este tipo de papel.
- Implementar un programa de sustitución de importaciones y poder centralizarlas cada vez más.
- Proponer proveedores y proyectos encaminados a desarrollar procesos de sostenibilidad a nivel económico y medioambiental.
- Incluir, para los proveedores, criterios de calificación asociados a la ejecución de actividades de sostenibilidad.





Abastecimiento local

Priorizamos el abastecimiento local en los casos en los que las condiciones comerciales sean mejores o, como mínimo, iguales a las que ofrecen la oferta y la demanda. Promovemos la creación de una oferta de insumos y de mano de obra especializada de carácter nacional cuando identificamos su potencial, los recursos con los que cuenta y las capacidades para sustituir una oferta extranjera o por efectos asociados a la devaluación del peso.

(204-1) PORCENTAJE DEL GASTO EN LUGARES CON OPERACIONES SIGNIFICATIVAS QUE CORRESPONDE A PROVEEDORES LOCALES

Parámetro	2017	2018	2019
Valor total de las compras	2.696	2.799	2.966
Valor de las compras a proveedores locales	2.040	2.440	2.573
Porcentaje del valor de las compras que corresponde a proveedores locales	75,7%	87,2%	86,7%

Cifras en millones de pesos.

(POS-14) PORCENTAJE DE PROVEEDORES QUE HAN ADHERIDO AL CÓDIGO DE CONDUCTA DE PROVEEDORES

Parámetro	2017	2018	2019
Número total de proveedores	12.874	12.166	10.698
Número de proveedores adheridos al código de conducta	582	563	4.298
Porcentaje de proveedores adheridos al código de conducta	4,5%	4,6%	40,2%

(POS-47) PORCENTAJE DEL VALOR DE COMPRAS CORRESPONDIENTE A PROVEEDORES QUE CUMPLEN CON LA POLÍTICA DE ABASTECIMIENTO O CON LOS PARÁMETROS DECLARADOS EN CÓDIGO DE CONDUCTA DE LA COMPAÑÍA

Parámetro	2017	2018	2019
Número total de proveedores	2.696	2.799	2.966
Número de proveedores adheridos al código de conducta	2.152	2.486	2.648
Porcentaje de proveedores adheridos al código de conducta	79,8%	88,8%	89,3%

Centralización de compras y licitaciones

Centralizamos y coordinamos todos los procesos de compras a nivel nacional que no superen el monto de 50 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

Desde 2017 hemos centralizado compras por \$496.022 millones, alcanzando una centralización de 89,3% al cierre de 2019.

(POS-15) COMPRAS CENTRALIZADAS			
Parámetro	2017	2018	2019
Valor total de las compras	\$2.696	\$2.799	\$2.966
Valor de las compras que está centralizado	\$2.152	\$2.486	\$2.648
Porcentaje del valor de las compras que está centralizado	79,8%	88,8%	89,3%

Cifras en millones de pesos.

Realizamos licitaciones para compras con prepuestos iguales o superiores a 300 SMMLV, basando su éxito y eficiencia en la gestión de los procesos, el cumplimiento de la norma y las políticas de transparencia y la protección de datos personales. De esa forma, garantizamos la igualdad de condiciones para los oferentes y minimizamos los riesgos en la contratación de proveedores.

De igual forma, exigimos para la contratación de bienes y servicios que los proveedores declaren que respetan la libertad de asociación, que no ejercen prácticas relacionadas con trabajo infantil, que cumplen con todas las políticas laborales vigentes y, por supuesto, que respetan los derechos humanos. Esta declaración se hace por medio de la plataforma Ariba-SAP.

(412-3) ACUERDOS Y CONTRATOS SIGNIFICATIVOS CON CLÁUSULAS DE DERECHOS HUMANOS O SOMETIDOS A EVALUACIÓN			
Parámetro	2017	2018	2019
El número total de licitaciones	110	150	101
Número de licitaciones con cláusulas sobre derechos humanos	94	150	101
Porcentaje de licitaciones con cláusulas sobre derechos humanos	85%	100%	100%
Número de licitaciones sometidas a evaluación de derechos humanos	0	0	0
Porcentaje de licitaciones sometidas a evaluación de derechos humanos	0	0	0

El **86,7%**
de las compras
que realizamos
las hacemos
a proveedores
nacionales.

Evaluación del desempeño y seguimiento a proveedores

Hacemos control trimestral asociado a la gestión transaccional para los proveedores de bienes directos como las materias primas y los materiales de empaques en cuanto a oportunidad en las entregas, facturación y calidad de los bienes entregados, entre otros.

Con los proveedores que obtienen un puntaje inferior a 80% en dicho control, establecemos planes conjuntos de mejora y procesos de homologación para cerrar las brechas entre la capacidad del proveedor y la necesidad de nuestra organización. Los casos son revisados por los comités de compras y se complementan con datos cualitativos obtenidos por medio de encuestas e información arrojada por la herramienta Ariba-SAP.

Para los proveedores que facturan más de 100 SMMLV al año, hacemos una evaluación externa que permite validar aspectos como la reputación, el desempeño empresarial, el comportamiento comercial y financiero y los sistemas de gestión del proveedor, entre otros. Al cierre del año evaluamos a 219 proveedores. De ellos, 207 proveedores tuvieron un puntaje por encima de 80%, y con los 12 restantes, iniciamos un plan de cierre de brechas para que se mantengan bajo los estándares que exigimos en el abastecimiento de materiales y servicios.

También, en el proceso de registro de los proveedores, indagamos aspectos sociales y ambientales que no hacen parte del proceso de selección, pero los recopilamos como información extra. Algunos asuntos indagados son:

Certificaciones

- ISO 14001 (gestión medioambiental).
- ISO 26000 (responsabilidad social).
- ISO 50001 (gestión energética).

Acciones socioambientales

- Iniciativas verdes.
- Iniciativas sociales.

Asuntos relacionados con la propiedad

- Empresa propiedad de mujeres.
- Empresa propiedad de minorías.
- Empresa propiedad de veterano de guerra.



Desarrollo de proveedores

Apoyamos iniciativas que fomentan las buenas prácticas en la cadena de valor y, por eso, queremos ser pioneros en aquellas como la Alianza para la Competitividad de la Cadena de Suministro, conformada por diferentes empresas unidas por el ánimo de potenciar el mercado a través de las mejores prácticas, generando beneficios tanto para la empresa como para sus proveedores y contratistas en una relación gana-gana. La actividad inicial que desarrollaremos en esta alianza será un diagnóstico de nuestra cadena de suministro, que nos arroje información necesaria para identificar brechas a cerrar y oportunidades de mejora para instaurar más prácticas de valor compartido con nuestros proveedores.

Innovación en la cadena de suministro

Capacitamos a nuestro equipo de negociaciones en técnicas de Category Management (Catman), para que cuenten con mayores herramientas de análisis y gestión por categorías.

Catman es un modelo de gestión vanguardista en la cadena de abastecimiento. Permite un conocimiento profundo de cada categoría para garantizar el suministro, identificar oportunidades de mejora, gestionar de manera inteligente el gasto y convertir al equipo de compras en gestor de la innovación en el tema.

Por otra parte, para garantizar el cumplimiento de las políticas de creación de proveedores y facilitar su registro en el sistema, desarrollamos un robot encargado de formalizar las inscripciones y reducir los tiempos de vinculación de los proveedores en el ERP SAP, tomando como base la información registrada por los proveedores en el aplicativo Ariba-SAP.

Por último, completamos la implementación del módulo Contract Management de Ariba-SAP, que permite la creación y la gestión de contratos, articulando a todas las partes involucradas en el proceso y permitiendo que todas las fases se desarrollen en línea, incluyendo firmas digitales.

Nuestros retos en el proceso de compras

- Iniciaremos proyectos asociados a la implementación de buenas prácticas de sostenibilidad para el desarrollo de proveedores de materiales directos y haremos un mapeo de riesgos de sostenibilidad en la cadena de suministro.
- Estandarizaremos procesos de compra para contar con indicadores de acuerdos de nivel de servicio y operación que ayuden a gestionar de manera óptima y oportuna las compras y los seguimientos asociados a los pedidos.



Proveedores agrícolas sostenibles: Hit Social Postobón

La entrada a la categoría de bebidas con fruta, en 1997, nos invitó también a hacer de los agricultores aliados clave en el negocio. De esa forma, creamos el programa Hit Social Postobón, orientados por el convencimiento de que podemos brindar grandes oportunidades para cientos de colombianos en el campo.

Bajo ese objetivo, el programa Hit Social Postobón ha desarrollado, desde entonces, actividades de acompañamiento y empoderamiento a los agricultores de fruta, motivándolos a asociarse, trabajar formalmente, mejorar su productividad y progresar social y familiarmente.

Trabajamos en conjunto con nuestros proveedores de fruta bajo un modelo de valor compartido, orientado al mejoramiento de su calidad de vida y dignificar su rol en la sociedad, garantizando el abastecimiento presente y futuro de fruta para la compañía, al tiempo que hacemos del campo una opción viable y competitiva para el desarrollo de nuestro país.

El programa Hit Social Postobón cuenta con el apoyo de Nutrium, empresa de la Organización Ardila Lülle, que se encarga de comprar la fruta de las asociaciones de agricultores pertenecientes al programa por medio de un acuerdo comercial con cada una de ellas, estableciendo una garantía de compra entre 80% y 100% de la producción a un precio fijo y estable anual. Adicional a esto, Nutrium presta el servicio de acompañamiento técnico a las familias, permitiéndoles gestionar de la mejor forma su cultivo con el fin de alcanzar un óptimo desempeño productivo.

Hoy en día, el programa impacta en 1.419 agroempresarios de 31 asociaciones que cultivan mango, mora, lulo y guayaba en los departamentos de Bolívar, Cauca, Córdoba, Risaralda, Santander, Tolima y Valle del Cauca. Generamos 3.469 empleos y estimulamos las habilidades y capacidades productivas de las familias involucradas mientras se construyen relaciones basadas en

Objetivos del programa Hit Social Postobón

Garantizar el abastecimiento de fruta necesaria para las bebidas Hit y Tutti Frutti

Mejorar la calidad de vida de los agricultores, generando condiciones favorables de comercialización de la fruta, aumentando los ingresos familiares

Permitir la formalización por medio de asociaciones y organizaciones con las que se facilitan las relaciones comerciales, se fomentan las capacidades empresariales y se crea una visión común como asociación

Construir alianzas en pro del crecimiento del capital social de los productores y sus familias

Crear relaciones gana-gana entre los agricultores, las asociaciones y Postobón

la confianza, el empoderamiento de las organizaciones comunitarias y el apoyo técnico a los agricultores.

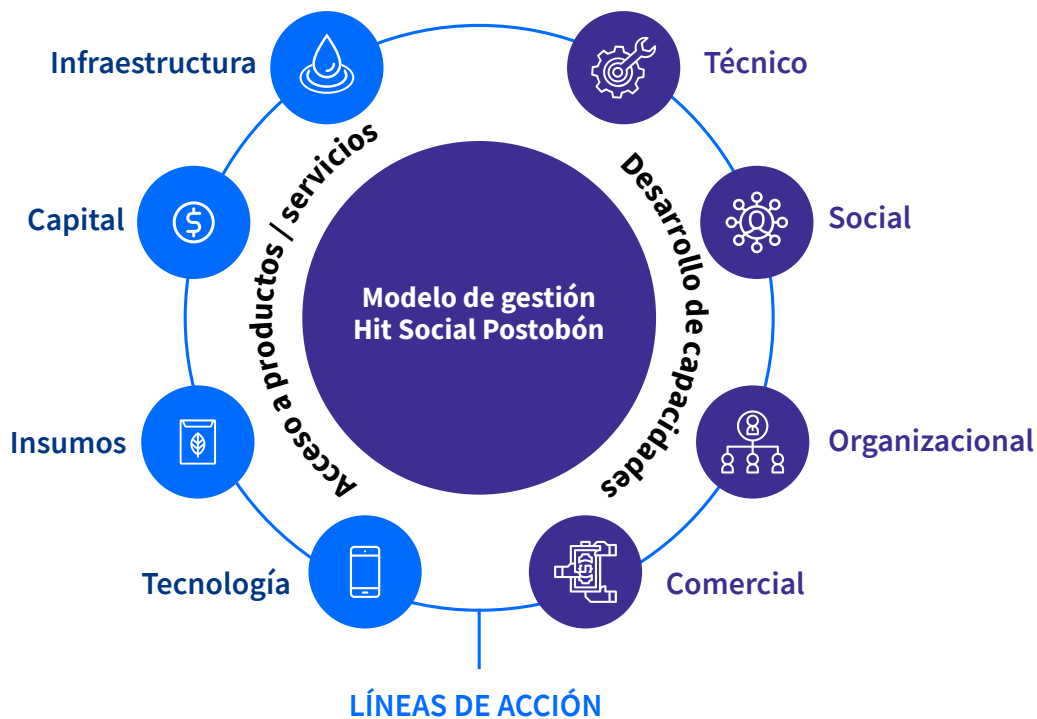
El programa Hit Social Postobón es considerado como una iniciativa clara, sostenible y bien estructurada de aporte a la Paz en Colombia por medio del desarrollo del campo. En 2018 recibió el premio Emprender Paz, ha sido reseñado como caso universitario y hace parte del Business Call to Action de Naciones Unidas, como modelo de negocio inclusivo.



Cómo funciona Hit Social Postobón

El programa funciona por medio de un modelo de gestión asertivo y escalable que combina el acceso a productos y servicios para el mejoramiento de las técnicas agrícolas y el desarrollo de capacidades para el trabajo, así como elementos para el desarrollo humano y comunitario de los beneficiarios y sus familias.

Una de nuestras metas de sostenibilidad es incorporar en las compras la mayor cantidad de fruta proveniente del programa Hit Social Postobón.



Hit Social Producir

Asistencia técnica frecuente para mejorar la calidad de la fruta y la rentabilidad del cultivo.

Hit Social Empoderar

Fortalecimiento de las asociaciones para que se desarrollen como empresas y se facilite la relación comercial con Postobón.

Hit Social Herramienta financiera

Creación de un esquema de microcrédito para las asociaciones.

Hit Social Prosperar

Enfásis en la comprensión de los productos y los conceptos financieros con capacitación y acompañamiento especializado que permitan mejorar flujos de dinero en el corto y el mediano plazo.

Escuela Hit Social

Formación para los asociados y sus familias en competencias básicas.

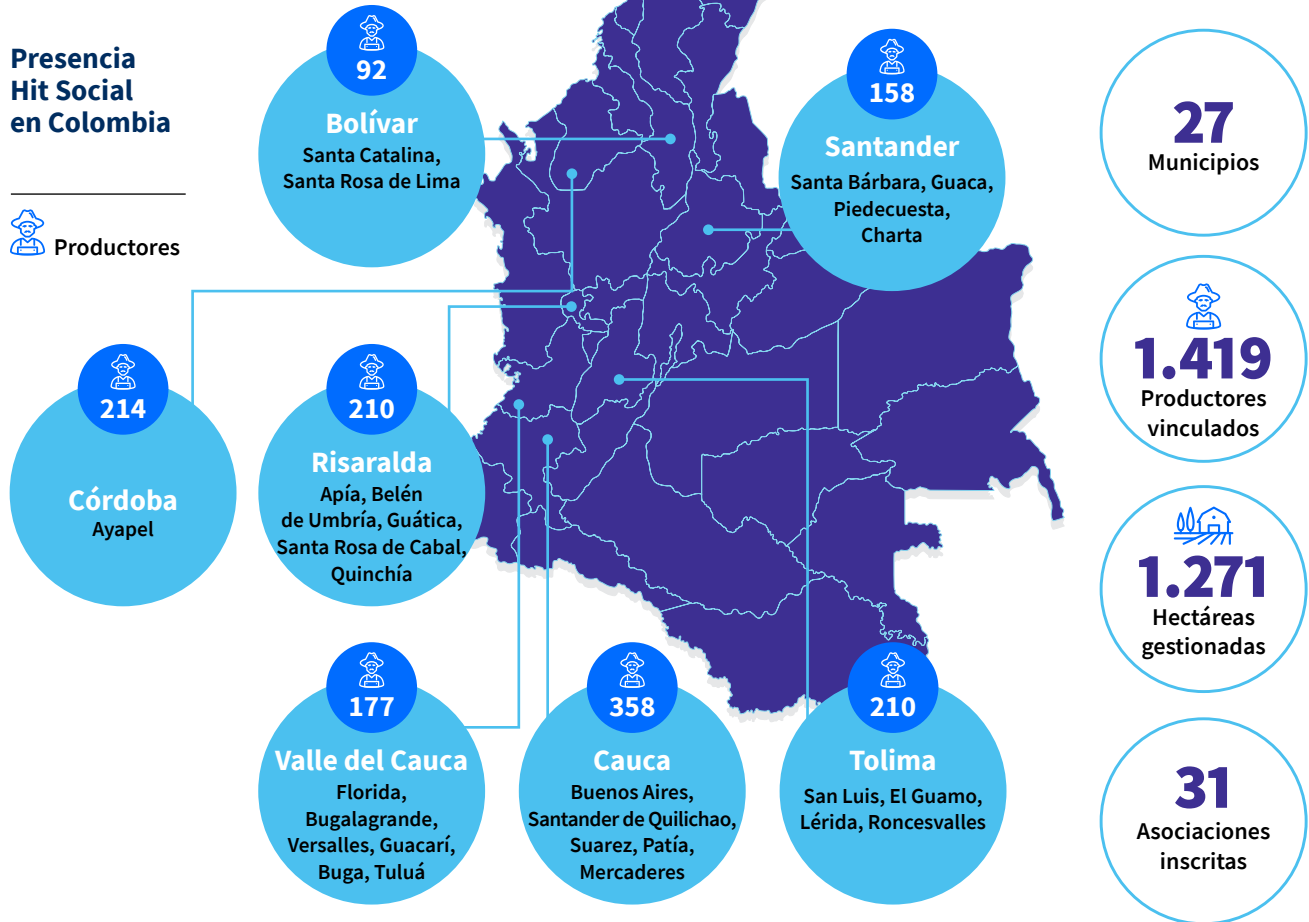
(POS-16) PORCENTAJE DE FRUTA QUE CORRESPONDE A PROVEEDORES HIT SOCIAL POSTOBÓN

Parámetro	2017	2018	2019
Toneladas de fruta compradas	21.560	23.716	24.666
Toneladas de fruta compradas a proveedores Hit Social Postobón	3.809	5.548	4.023
Porcentaje de las compras de fruta que corresponde a proveedores Hit Social Postobón	17,7%	23,4%	16,3%

En 2019 se presentó una reducción frente a 2018 en las toneladas compradas a las asociaciones del programa Hit Social Postobón, lo cual se explica por la pérdida de cosechas debido a fenómenos climáticos y a los rechazos por no cumplir la calidad técnica, lo que nos llevó a excluir a una de las asociaciones del programa. 89 toneladas de mango orgánico que llegaron a Nutrium fueron exportadas y no se contabilizaron como parte de la fruta comprada por Postobón al programa Hit Social. En 2020 se hará una revisión de la meta propuesta, pues hemos encontrado complejidades a la hora de compensar y acompañar los tiempos de producción de las cosechas con la demanda de fruta de la compañía, determinada por el crecimiento de las ventas y el mercado.

Presencia Hit Social en Colombia

 Productores



2019 fue un año de consolidación del componente formativo en el programa Hit Social Postobón, buscando la solidificación de las capacidades organizacionales y de liderazgo de cada uno de los asociados y sus familias, fortaleciendo el relacionamiento colectivo.

A principios de 2019 firmamos un convenio con la organización Trust for the Americas, adscrita a la Organización de Estados Americanos (OEA), para el fortalecimiento del programa en el departamento de Bolívar con dos asociaciones productoras de mango hilaza en los municipios de Santa Rosa de Lima y Santa Catalina.

Asimismo, logramos que dos de las cinco asociaciones de mora de Risaralda, pertenecientes al programa, desarrollaran por completo los bloques formativos Hit Social denominados Empoderar y Prosperar, que conllevaron a la creación de microproyectos productivos que apoyaremos dentro del programa.

En otras regiones el programa sigue dejando huella en territorios muy relevantes para la economía del país. En los departamentos de Cauca, Tolima y Valle del Cauca contamos con presencia en ocho municipios considerados como Zonas más Afectadas por el Conflicto (Santander de Quilichao, Suárez, Buenos Aires, Mercaderes, Patía, Roncesvalles, Lérica y Florida) y en otros seis priorizados por los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (Santander de Quilichao, Suárez, Buenos Aires, Mercaderes, Patía y Florida).

En varios de estos municipios el programa llegó gracias al convenio desarrollado con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el cual hemos hecho inversiones que superan los \$2.764 millones, que se ven reflejados en el inicio de la comercialización de mango de las asociaciones ubicadas en el norte del Cauca y que empezaron a vender mango a Nutrium, empresa que hace parte de la Organización Ardila Lülle y que provee de fruta a nuestra compañía.

(POS-32, POS-33) NÚMERO DE FAMILIAS BENEFICIADAS Y HECTÁREAS CUBIERTAS

Parámetro	2017	2018	2019
Hectáreas	725	1.237	1.271
Familias beneficiadas	874	1.358	1.419
Cantidad de fruta comprada al programa (Ton)	3.809	5.548	4.023
Total pagado (millones de pesos)	\$5.913	\$ 9.491	\$ 7.661
Empleos generados año*	2.187	3.395	3.469

* Cultivos de mora, lulo y mango.

Empoderamiento femenino en Hit Social

En Guacarí, Valle del Cauca, nuestro programa ha sido testigo del empoderamiento femenino de ocho mujeres que conforman la junta directiva de la asociación cultivadora de mora Frutymat, la cual hace parte del programa. Este proceso ha sido bastante interesante y se ha traducido en liderazgo, reglas clara y buenos resultados para la asociación.

Hit Social Postobón en 2020

Uno de los mayores retos del programa es garantizar que las asociaciones sigan en la ruta de aprendizaje. En ese aspecto enfatizaremos en 2020.

De igual forma, avanzaremos en la consolidación de alianzas que nos permitan cumplir con las metas del programa, adquirir más toneladas de fruta y ampliar sus impactos sociales.

Buscaremos también crear mecanismos que minimicen los riesgos de desvinculación de las familias y de las organizaciones localizadas en las zonas afectadas por el conflicto, un riesgo latente toda vez que aún no adquieren la madurez suficiente y la estabilidad necesaria para su consolidación.



Acciones en la cadena de valor asociadas a la logística y la distribución

El proceso logístico y de distribución de nuestra compañía comprende la planeación de la cadena de suministro, el almacenamiento de materias primas y de producto terminado, el transporte primario y el transporte secundario.

Para planear la cadena de suministro partimos de la demanda de consumo planeada por el equipo de ventas y, a partir de dicho análisis, cruzado con los diferentes inventarios de la compañía, se programan las compras necesarias de materias primas y materiales, la producción y la distribución del producto terminado de centros productores a centros de distribución y, posteriormente, a clientes finales.

Contamos con procesos de planeación de ventas y operaciones, administración de inventarios y de distribución maduros y robustos, los cuales se ejecutan con disciplina y con roles y responsabilidades claramente definidos. Estos procesos permiten optimizar los inventarios, el costo y el nivel de servicio.

Durante 2019, nuestra gestión logística se concentró, principalmente, en el cumplimiento de dos indicadores.

El primero de ellos fue el nivel de servicio al cliente, el cual cerró el año en 97,8%. El segundo de ellos, el costo logístico, que tuvo una reducción de dos puntos porcentuales los cuales permitieron generar un mayor ingreso gracias a la reducción de costos.

Mención especial merecen las iniciativas de logística y distribución que diseñamos dentro del proceso de transformación digital que vive la organización, las cuales buscan hacer más fácil la vida de todos los implicados en el proceso logístico, gracias a decisiones derivadas del análisis de la data y las capacidades que tenemos. Estas iniciativas avanzaron considerablemente en 2019 y tendrán impacto directo en la previsión de la demanda, la administración de los almacenes y el transporte, así como las rutas de distribución de productos.



Calidad e inocuidad en la cadena de valor

La calidad y la inocuidad son asuntos fundamentales en nuestras operaciones. Gracias a ellas podemos llevar a los consumidores productos con los más altos estándares existentes.

Contamos con un sistema de gestión de la calidad y la inocuidad que asegura la satisfacción y el reconocimiento de nuestros consumidores y clientes. También con una política integral que documenta los lineamientos relacionados con el tema, alineados a estándares globales, permitiéndonos ser competitivos en los mercados internacionales y cumplir con buenas prácticas en materia de gestión integral de procesos.

Desarrollamos un trabajo metódico que nos permite la revisión exhaustiva y estricta de las materias primas y los empaques, además del control en el proceso, el almacenamiento, el transporte y la distribución de productos, con el fin de llegar a clientes y consumidores finales en las mejores condiciones.

Durante 2019 trabajamos en el mejoramiento de las competencias en la materia del personal operativo de los centros productores.

En esta cualificación se incluyeron temáticas asociadas a métodos analíticos fisicoquímicos y microbiológicos, buenas prácticas de laboratorio y de procesos como tratamiento de agua, preparación y envasado. En aspectos de inocuidad, se desarrollaron competencias para la implementación de los

programas de fraude y defensa alimentaria, y se reforzaron temas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), manejo integrado de plagas y auditorías de inocuidad bajo el esquema de AIB International.

Con relación al sistema de inocuidad, logramos la implementación del sistema HACCP o Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en los 19 centros productores y recibimos la certificación en inocuidad FSSC22000 en la planta de Yumbo. Además, la planta de Malambo

renovó la certificación en inocuidad. Durante el año recibimos 80 auditorías externas para verificación de calidad e inocuidad de nuestros procesos con resultados satisfactorios en todas.

De las nueve plantas visitadas por el Invima, recibimos concepto favorable en todas ellas con calificaciones superiores a 95%. Asimismo, obtuvimos resultados satisfactorios en las auditorías de calidad e inocuidad realizadas por clientes como McDonald's, KFC, PriceSmart, Juan Valdés y Tostao. Obtuvimos excelentes resultados en las auditorías de Calidad (Quality Assurance Server) e inocuidad (AIB) realizadas por la multinacional PepsiCo, en las que obtuvimos 95,24% en la primera y un puntaje promedio de 837 sobre 1.000 en la segunda. Ambas han tenido mejoramientos sostenidos en los últimos cinco años, lo que muestra que seguimos al pie de la letra los estándares mundiales de producto exigidos por esta compañía global de bebidas de la cual somos el mejor embotellador a nivel global. Adicional a lo anterior, otras de nuestras plantas aprobaron con éxito diferentes auditorías de responsabilidad social realizadas por Universal y Nestlé.



(POS-32, POS-33) (POS-42) CERTIFICACIÓN Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES	
Calidad ISO 9001 versión 2015	Todos los centros productores, a excepción del Centro de Producción NGB (Caloto) y Lux Agua de Nacimiento
Conformidad de producto NTC 2740 versión 2009: categoría gaseosas	Todos los centros de trabajo, a excepción de Postobón Medellín y Pereira, Centro de Producción NGB (Caloto) y Lux Agua de Nacimiento
Certificaciones en inocuidad en los siguientes esquemas: FSSC 22000 versión 2018, ISO 22000, HACCP NTC 5830	Postobón Malambo y Postobón Yumbo
Certificación Buenas Prácticas de Manufactura otorgada por el Invima	Postobón Malambo, Yumbo, Hipinto Piedecuesta, Gaseosas Lux Bogotá

Para 2020 nos hemos planteado como reto iniciar el proceso de certificación del sistema de inocuidad bajo el esquema FSCC22000 en el centro de trabajo Gaseosas Lux Bogotá.

Índice de Calidad

En 2019, nuestro Índice de Calidad, que mide la calidad en planta y la calidad del producto en el mercado, cerró en 94,26 puntos que, técnicamente, permiten concluir que se mantuvo con respecto al año pasado. Este valor nos muestra la condición de muy buena calidad y control que tenemos en todas las operaciones.

(POS-9) Índice de Calidad



Relacionamiento con los clientes en la cadena de valor

Nuestro trabajo se basa en un amplio conocimiento de nuestros clientes para entregarles valor en todos los canales. Este conocimiento lo hemos ampliado con la inclusión de nuevas tecnologías, herramientas predictivas y la interpretación de datos para proyectarnos de la mejor forma.

Brindamos estrategias individuales que llevamos a una ejecución masiva para que los puntos de venta sean espacios llenos de valor y experiencias. Generamos una comunicación cercana que contribuye a la ejecución en el punto de venta y apoya la fidelización de nuestros clientes. Finalmente, nos esforzamos porque nuestros representantes de ventas disfruten plenamente su trabajo, sientan gran satisfacción por la excelente labor que realizan y logren ser más eficientes y efectivos, equilibrando el trabajo con la vida personal.

Canales de atención directa

Nuestras estrategias están pensadas para que los clientes mejoren sus ingresos y que sus negocios se fortalezcan. Hemos sido artífices del desarrollo de

los principales canales de ventas en Colombia y somos referentes acerca de la forma de abordarlos, pues lo hacemos con criterios de innovación.

Participamos en canales como el tradicional –tienda a tienda–, grandes superficies o moderno, institucional, clientes especiales, premium y alternos, que nos permiten una atención de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Canal tradicional y premium

Nuestros clientes en el canal tradicional ascienden a más de 250.000. Ellos nos permitieron alcanzar un crecimiento en 2019 a doble dígito en ventas con respecto a 2018, gracias a la ejecución de estrategias diferenciadoras e innovadoras en el mercado nacional.

En el canal premium, constituido por establecimientos comerciales donde hay una alta exposición de marca y que se atienden con acciones diferenciadas llevadas a cabo por un equipo especializado, crecimos por encima de la industria, gracias a la consolidación del equipo comercial, la presencia multiplataforma y la definición de un calendario comercial enfocado en

ocasiones de consumo aspiracionales para todos los consumidores.

En 2020 nos hemos propuesto, para estos dos canales, aprovechar las oportunidades que trae consigo el proceso de transformación digital para ser más asertivos en la implementación de la estrategia de ventas y la optimización de las inversiones en los clientes.

Acompañaremos, también, en estos canales, el desarrollo de la multicategoría para llegar con nuevos productos que les generen valor a los clientes y a sus compradores.

Además, profundizaremos en las buenas prácticas en el uso de los activos de frío, la exhibición de producto y la venta diferenciada.

Programas de fidelización

Contamos con el programa Juntos Postobón, que impacta directamente a 25.000 clientes del canal tradicional, a quienes les brindamos beneficios mediante un esquema de puntos por compras, los cuales pueden ser redimidos por premios para su negocio, familia, entretenimiento y servicios, entre otros.

Las estrategias del programa nos permiten ser grandes aliados de negocio con los tenderos, fortaleciendo las relaciones con ellos para incrementar sus ventas.

El gran reto para 2020 del programa Juntos Postobón es potenciar su presencia en el canal tradicional con una óptima mecánica de redención de puntos, llegando a los clientes de mayor valor y apostándole a un plan sostenible en el tiempo, que genere mayor visibilidad en el punto de venta, mejores ejecuciones y crecimiento de los negocios.

Canal moderno

En el canal moderno tenemos como objetivo aumentar la rentabilidad, asegurando la preferencia de los consumidores por nuestras marcas por medio de tres pilares de crecimiento para los clientes: ser una plataforma de prueba de producto garantizando la penetración de las diferentes marcas, ser una plataforma de preferencia y ser el proveedor de mayor relevancia y valor para los segmentos en los que participa. El canal está compuesto por cuatro segmentos: grandes superficies, *cash and carry*, *hard discount* y tiendas de conveniencia. Todos tuvieron un comportamiento positivo, generando un crecimiento general y una participación de doble dígito.

Clientes especiales

En el canal clientes especiales buscamos ser los mejores aliados y los preferidos por nuestros clientes, ayudándoles

Como meta corporativa nos hemos propuesto alcanzar niveles de excelencia con el servicio a nuestros clientes.

a potencializar sus negocios y fortaleciendo conjuntamente las experiencias de las marcas. El canal está compuesto por clientes pertenecientes a los segmentos *Quick Service Restaurant* (QSR), entretenimiento, institucional, hoteles y restaurantes. Este canal creció considerablemente en 2019 gracias a las excelentes relaciones comerciales con comercios de gran relevancia como Frisby, El Corral, Presto, Oma, McDonald's, Subway, entre otros.

Por su parte, con los superetes (pequeños mercados) buscamos asegurar la penetración de nuestras marcas garantizando la rentabilidad de los clientes, apalancados en tres pilares fundamentales: maximizar la rentabilidad, incrementar las transacciones y desarrollo especializado de las categorías. El crecimiento de este canal también fue de doble dígito en 2019.

En 2020 apuntamos al crecimiento de ventas de los canales moderno y clientes especiales. Además, mantendremos el liderazgo en los superetes.

Canales alternos

Hemos desarrollado canales alternos que fortalecen nuestras ventas por medio de una experiencia clara y oportuna con los clientes.

Además del desarrollo de canales alternos, también creamos nuevos modelos de negocio y procesos de venta partiendo de la transformación digital. En concordancia con lo anterior, asumimos una visión de omnicanalidad para el relacionamiento de una forma superior en la venta y el servicio, que nos permita pensar siempre en el cliente y el comprador, aprovechando un **ecosistema digital** que beneficia a toda la cadena de valor y que incluye desarrollos web, pedidos por aplicaciones, *chatbots*, respuesta de voz interactiva, entre otros, los cuales desarrollaremos en profundidad en 2020.

Transformación digital en los canales

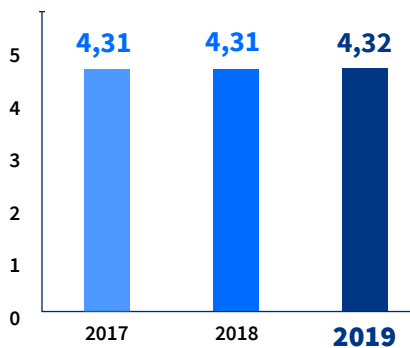
Hemos desarrollado herramientas que nos permiten conocer al comprador en tiempo real en todo el entorno multicanal. Aplicamos neurociencia, analítica avanzada, que nos ha permitido generar soluciones innovadoras para que nuestros productos sean la mejor opción en el punto de venta y focalizar las estrategias comerciales y de *trade marketing*, para garantizar una ejecución impecable en el punto de venta de manera rentable y sostenible.

Gestión de canales alternos

CANAL WEB	TELEVENTA COMERCIAL	TELEVENTA RESIDENCIAL	COMERCIO COOPERATIVO
Plataforma digital por la cual nuestros clientes especiales pueden hacer sus pedidos.	Canal complementario a la fuerza de ventas que se apalanca en la Línea Rosita para incrementar la frecuencia de visitas y las ofertas diferenciadas a los clientes.	Permite llegar a hogares, instituciones y pequeñas oficinas que funcionan en hogares por medio de pedidos que se toman por la Línea Rosita o por WhatsApp.	Por medio de alianzas con grandes comercios y agregadores, como Rappi, exito.com, carulla.com, Merqueo y domicilios.com, entre otros, creamos un canal de ventas para acceder a nuestros productos.



Indicador de experiencia del cliente



Nuestro indicador de experiencia de cliente llegó a

4,32 sobre 5, manteniéndose en niveles de excelencia.

Servicio al cliente

Saber cómo se sienten y nos perciben los clientes es fundamental. Año tras año realizamos una medición sobre la experiencia del cliente, desarrollada por la firma

Invamer. En 2019, la medición se hizo con 2.000 clientes de las principales ciudades del país y el resultado del indicador fue de 4,32 puntos sobre 5,00.

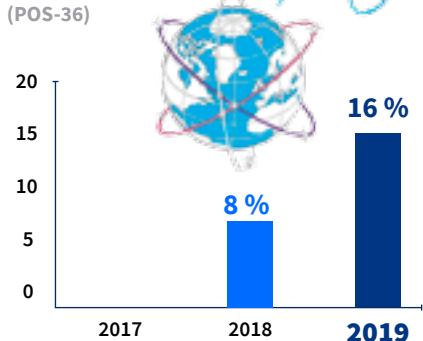
Comercio internacional

Algunos de los productos más relevantes de nuestro portafolio llegan a 22 países por medio de un ejercicio de exportaciones, producción en otras latitudes y gestión con distribuidores. Esta labor de comercio exterior nos ha permitido tener crecimientos relevantes en regiones como Suramérica, Centroamérica y el Caribe y Europa.

Como hecho importante resaltamos el mejoramiento en las activaciones de marca y la ejecución en puntos de venta. De igual forma, a finales de año iniciamos las exportaciones de Hatsu a México, uno de los mercados más grandes de Latinoamérica en la categoría de té listo para beber. Por su parte, Speed Max amplió su presencia en tres nuevos países centroamericanos.

Seguimos en la búsqueda de mayores oportunidades de negocios internacionales que nos permitan crecimientos orgánicos de las exportaciones y nuevos modelos de negocio para acrecentar nuestra presencia internacional.

Crecimiento de ventas en el exterior (POS-36)



Modelos de distribución inclusiva

Conscientes de que la industria de bebidas aporta al crecimiento, la equidad y el desarrollo local, y además genera empleos y trabajo en todos los municipios de Colombia, iniciamos la segunda etapa de un proyecto para la promoción de modelos de distribución inclusiva con el fin de contribuir al crecimiento de la base de comercios en consumo masivo en el país.

Un modelo de distribución inclusiva, anteriormente llamado modelo de microfranquicias, es una dinámica de negocios probada que permite la expansión comercial de una marca reconocida en el mercado, con montos de inversión mínimos, buscando impacto social y oportunidades de crecimiento para los emprendedores. Este modelo apalanca el desarrollo de las pyme en Colombia y fortalece el espíritu emprendedor.

La primera fase de este proyecto inició en 2015, por medio de un convenio entre Propaís y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Desde sus inicios contó con nuestro apoyo bajo la premisa de incorporar a los emprendedores en nuestra cadena de valor y brindar beneficios de crecimiento y progreso al vincularlos también como clientes.

Durante la primera etapa, el programa se centró en el diseño del modelo y su adaptación a las condiciones del mercado. Además, trabajó fuertemente en la sensibilización y la capacitación a los emprendedores y la promoción del modelo por medio de ruedas de negocios. Durante esta etapa, 60 empresas implementaron el modelo con un cumplimiento de 200% sobre la meta, se crearon 567 puestos de trabajo –167 más de los esperados– y se establecieron 120 modelos de distribución inclusiva.

En este segundo momento, además de continuar con Propaís como aliado, ingresó Comfama, para llegar así a cuatro subregiones de Antioquia (Valle de Aburrá, Urabá, Suroeste y Oriente). Las inversiones en esta nueva etapa ascienden a \$583 millones y esperamos que, en 18 meses, se establezcan 36 nuevos modelos de distribución inclusiva y se generen aproximadamente 108 empleos formales.



Postobón Digital: hacer más fácil la vida de las personas



La premisa que mueve el espíritu del proceso de Transformación Digital que comenzamos a vivir en Postobón es hacer más fácil la vida de las personas. Este proceso de transformación digital nos acompaña en el camino que hemos diseñado hacia la Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (MEGA) que nos planteamos a 2024 y en la que 25% de los ingresos de la organización serán aportados por ejercicios basados en innovación.

Postobón Digital, como hemos denominado el proceso que inició en 2017, desarrolla e incorpora nuevas capacidades para entender mejor al mercado y a nuestros consumidores, y poder entregar una oferta de valor innovadora, oportuna y rentable. En ese sentido, nos hemos organizado por medio de iniciativas y proyectos que se articulan con la operación de la compañía sobre la base de modelos de negocio orientados por los datos, las decisiones en tiempo real y las expectativas de los consumidores, de cara a los escenarios competitivos actuales y de futuro que nos retan a ser más ágiles, más visibles y eficientes, para dar respuestas al consumidor, eje central de nuestra transformación digital.

La Transformación Digital se da naturalmente, es motivada a partir de las posibilidades que ofrece la tecnología y las nuevas visiones de trabajo que hacen todo más ágil, práctico y eficiente.

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PERMITE	POSTOBÓN DIGITAL ES
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la vida de las personas. • Diseñar nuevos modelos de negocio. • Impulsar y desarrollar nuestro talento humano. • Agilizar la toma de decisiones. • Suscitar el potencial de los datos: pasar de la información al conocimiento para tomar mejores decisiones. • Poner al consumidor en el centro: saber con precisión cuáles son sus deseos y necesidades. • Generar eficiencias, productividad y otras fuentes de ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner al consumidor en el centro de las decisiones. • Facilitar la vida de las personas. • Trabajar de forma más flexible, abierta y colaborativa. • Desatar el potencial de los datos y tomar decisiones fundamentadas con la información que nos brindan. • Estar abiertos a la incertidumbre: no temer al cambio ni a equivocarnos, arriesgar para descubrir, corregir y aprender. • Apalancarnos de diferentes habilitadores, como las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). • Es un proceso permanente que hace parte de la esencia de la organización.

Objetivos



Postobón Digital en:



Logística y la distribución

- Contamos con cinco proyectos en marcha que permiten incorporar elementos relevantes para que la cadena de suministro sea altamente competitiva, de talla mundial y que reduzca su impacto ambiental.
- Hemos empezado a optimizar el proceso de distribución secundaria gracias a la data y la telemetría, aportando también a la reducción de emisiones de CO2 y a la disminución del uso de suministros utilizados en el transporte.
- Incorporamos sistemas de información de talla mundial para la gestión de cadenas de suministro, permitiendo una mejor previsión de la demanda para mejorar los pronósticos de colocación de productos en el mercado.



Mercadeo y a las ventas

- Consolidamos la segmentación de clientes basada en el consumidor, logrando tener 100% de estos clasificados en segmentos respectivos, lo que nos permite llegarles con un portafolio, comunicación, exhibición y calendarios comerciales diferenciados.
- Lanzamos una aplicación para los supervisores de venta; herramienta digital que les permite hacer un acompañamiento efectivo, oportuno y en tiempo real a su fuerza de ventas.
- Posicionamiento del canal de ventas por web B2B, que cuenta con cerca de 1.000 clientes a nivel nacional.
- Desarrollamos un modelo que define la nueva forma de hacer mercadeo con herramientas de análisis de datos avanzadas.
- Incorporamos casos de analítica, enfocados en entender el comportamiento del consumidor y en mediciones de retorno de las inversiones de mercadeo.
- Creamos el Centro de Inteligencia con técnicas de analítica avanzada para el diseño de estrategias de mercadeo de alto impacto, basadas en la *data*.



Gestión humana

- Incorporamos los elementos de la cultura digital en la organización, entre ellos, la redefinición del modelo de competencias que incluyen los comportamientos de la era digital y la adopción de formas de trabajo en procesos críticos.
- Definimos y consolidamos un proceso estructurado de gestión del cambio que facilita la transición de la compañía e impulsa la adaptación a los nuevos procesos, herramientas digitales y metodologías ágiles para actuar y tomar decisiones cada vez más asertivas.



Los procesos financieros y administrativos

- Creamos equipos y células de trabajo multidisciplinarios para conocer, entender y aplicar mejores prácticas de *agilismo*.
- Avanzamos en la migración de procesos centrales de ventas y distribución a una plataforma más robusta, centralizada y completa.
- Consolidamos la arquitectura tecnológica basándonos en servicios que permiten innovar y operar con flexibilidad.
- Dispusimos de capacidades en la nube para habilitar nuevas soluciones tecnológicas y mantener la operación actual.



Los procesos de planeación

- Desarrollamos un modelo de rentabilidad unificado que permite analizar la información con mayor nivel de detalle para la toma de decisiones tácticas y estratégicas.
- Implementamos el proceso para identificar oportunidades en precios, empaques y actividades promocionales que apunten a maximizar márgenes y capturar mayor valor del mercado.

Nuestros retos

- Avanzar en los procesos de optimización de distribución secundaria, previsión de la demanda y telemetría, para lograr los beneficios presupuestados, incluyendo la reducción de la huella de carbono.
- Profundizar en el análisis de la data asociada a logística y distribución, utilizando la analítica avanzada para identificar patrones de comportamiento que ayuden a optimizar la cadena de suministro.
- Implementar herramientas que mejoren la movilidad de nuestra fuerza de ventas.
- Implementar y usar habilitadores tecnológicos más robustos y complejos bajo una lógica de omnicanalidad.
- Consolidar los elementos digitales dentro de la cultura organizacional y avanzar en procesos de gestión de cambio para incrementar las capacidades digitales en nuestro negocio.
- Fomentar una cultura de gestión de la información pensando en la rentabilidad desde todas las perspectivas de compañía.
- Expandir el modelo de rentabilidad a un enfoque multicategoría para tomar decisiones estratégicas.
- Consolidar el proceso de Revenue Management y expandirlo a todas las categorías.
- Implementar el centro de excelencia analítica que permita potenciar el análisis de datos.

Kaizen: enfoque de mejoramiento continuo

Centramos la excelencia operacional en el desarrollo de pensamiento y capacidades de nuestra gente y lo hacemos por medio de la implementación de la filosofía Kaizen, que conduce a aumentar la productividad en los procesos con un conjunto de buenas prácticas y herramientas que se caracterizan por su simplicidad, bajo costo, aplicación continuada y resultados rápidos y evidentes.

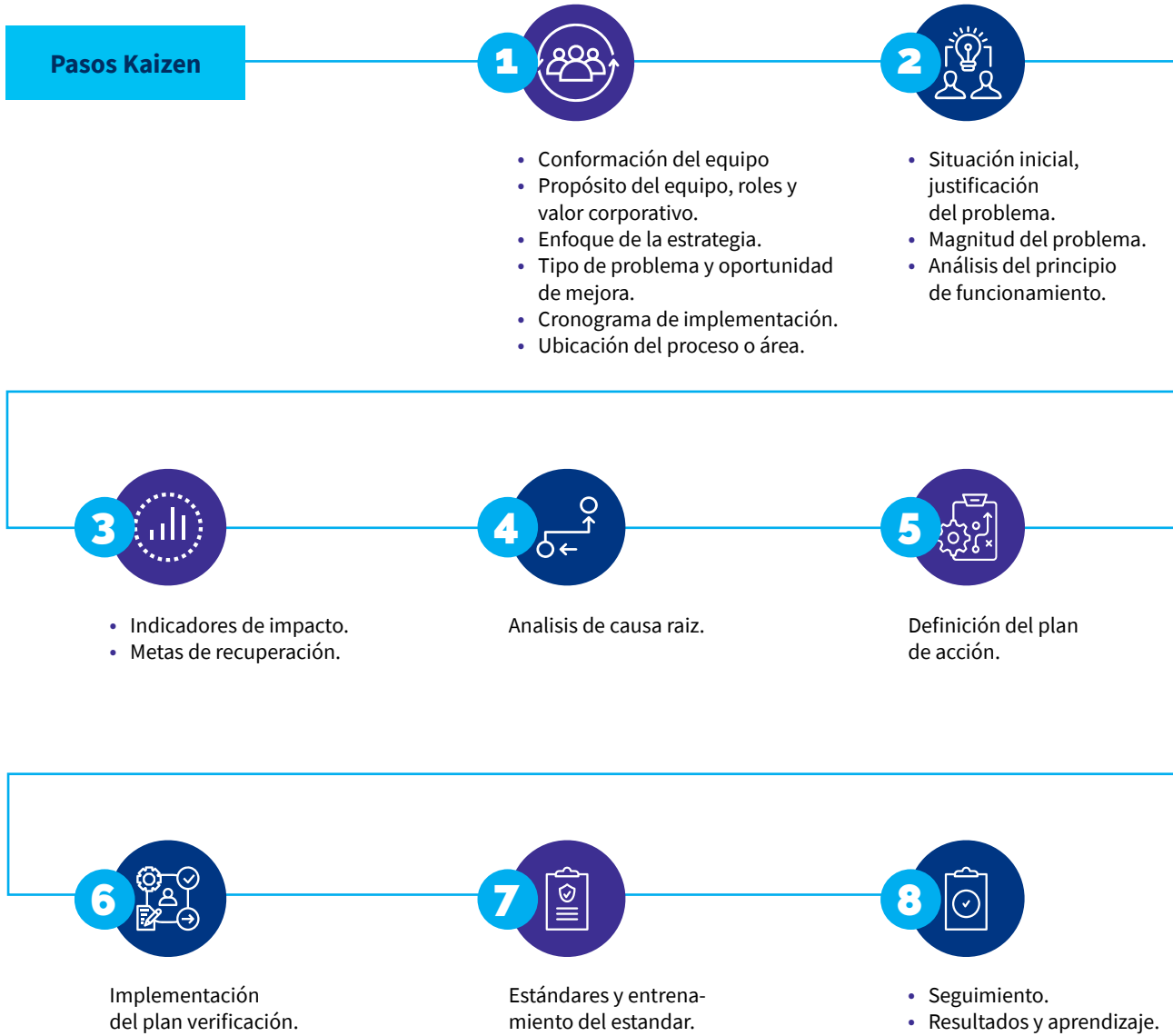
El catalizador de esta filosofía es el conocimiento aprendido por nuestros colaboradores en la operación cotidiana y son ellos quienes se convierten en motor del mejoramiento continuo, empoderándose de sus cargos, proponiendo e innovando en la forma de llevar los procesos, lo que convierte esta filosofía en un generador de innovación para la compañía.

Con la incorporación de la filosofía Kaizen hemos logrado resultados como el incremento de la calidad de nuestros productos, la disminución en los tiempos de entrega y costos y un notable mejoramiento en el aprovechamiento de los recursos. Todo esto lo hemos documentado con la creación de Procedimientos Operativos Estándar (POES) y la actualización y elaboración de estándares.

Nuestros Equipos Kaizen, grupos de personas entre cuatro y seis integrantes, definen oportunidades de mejora, enmarcadas en los objetivos estratégicos del negocio, que apuntan a mejorar los indicadores y aportar a la MEGA de la organización. Se definen focos para establecer proyectos de mejora que se desarrollan entre seis y ocho meses de acuerdo con el grado de complejidad e inversión que se requiera. Por lo general, los proyectos no generan inversiones altas y se desarrollan en ocho pasos simples.



Gracias a la filosofía Kaizen hemos hecho un mejor aprovechamiento de recursos, logrando ahorros cercanos a los \$10.000 millones.



Nuestros equipos Kaizen están acompañados por ingenieros de mejoramiento continuo y los gerentes de operaciones. Semanalmente, se hace seguimiento a los proyectos que están en implementación y, además, se realizan anualmente los encuentros Kaizen donde se presentan los trabajos que mayor impacto tuvieron en la operación.

Durante 2019 realizamos 10 encuentros Kaizen, en los que se presentaron 72 equipos con proyectos de focos técnicos y logísticos. Los mejores equipos de cada operación, fueron invitados al Gran Encuentro Nacional Kaizen, donde se eligió al mejor equipo del país.

RESULTADOS KAIZEN		
Indicador	2018	2019
Equipos Kaizen activos	44	72
Equipos Kaizen cerrados	44	63
Ahorros reales	\$4.635	\$9.752
Personas impactadas por mejoramiento continuo	1.500	2.343

Cifras en millones de pesos.





6

COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Compromiso con la sociedad

(103-1, 103-2, 103-3)



Sabemos muy bien nuestro peso y relevancia para el progreso de la sociedad. Teniendo como premisa que cuando nosotros avanzamos, Colombia también lo hace, hemos definido una serie de programas que bajo la óptica del valor compartido fomentan la educación, el deporte y la cultura, generando desarrollo humano y territorial sostenible, en especial en las comunidades que hacen parte de las áreas de influencia de nuestras operaciones.

Desde la Fundación Postobón, un órgano independiente encargado de gestionar los recursos que destinamos y que también canaliza recursos de alianzas con otras instituciones públicas y privadas, se operan los programas asociados al modelo de sostenibilidad Uno Más Todos de Postobón. Bajo esa dinámica, el alto impacto se ha convertido en una constante que se refleja en verdaderas transformaciones sociales en el país, resultado del compromiso de la organización con el progreso social.

Nuestros programas sociales se articulan con las principales políticas públicas de educación, acceso al agua, promoción de la cultura, actividad física y deporte, entre otras, permitiéndonos actuar como un ciudadano corporativo que contribuye al desarrollo de la sociedad. Nuestro trabajo, entonces, se orienta bajo las siguientes premisas sociales:

Creemos firmemente en la necesidad de trabajar por la educación y uno de los principales aspectos a mejorar es incrementar el acceso y la calidad mobiliaria de las instituciones educativas. MiBici y MiPupitre Postobón así lo hacen.

- Ser buenos vecinos minimizando los impactos de las operaciones y construyendo relaciones con las comunidades que habitan cerca de ellas.
- Apoyar la educación para asegurarles un futuro lleno de oportunidades a las personas, en especial niños, niñas y jóvenes.
- Contribuir a que más colombianos, en áreas rurales y vulnerables, tengan acceso al agua potable y ejerzan el derecho a contar con este recurso vital.
- Aportar a las zonas más afectadas por el conflicto armado para reducir la desigualdad y contribuir así a la construcción de la Paz con legalidad en términos estables y duraderos.



Programas como MiBici Postobón están diseñados para generar impactos comunitarios enfocados en el desarrollo humano sostenible.

Inversiones sociales y ambientales

Por segundo año consecutivo fuimos reconocidos como la cuarta empresa con mayor Inversión Social Privada en el país¹, reconocimiento que valora la vocación de mejorar las condiciones de vida de comunidades y grupos poblacionales específicos, cumpliendo con una serie de criterios como la alineación de las acciones sociales y ambientales con la estrategia corporativa, la gestión de recursos y su uso eficiente, la sinapsis entre los objetivos del sector privado y las políticas públicas, la focalización de la inversión, y el reconocimiento que se obtiene por la buena gestión.

Adicional a esto, y conscientes del papel que juegan en la construcción de tejido social, por medio de donaciones en dinero y en especie, apoyamos la labor de organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan programas coherentes con los focos de actuación de nuestro modelo de sostenibilidad Uno Más Todos.

Impacto de nuestras acciones

El siguiente mapa muestra la presencia de los programas de sostenibilidad que desarrollamos y que tienen impacto en diversas comunidades del país.

Contamos, además, con presencia en municipios ubicados en los espacios denominados por el Gobierno nacional como Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (Zomac), que son clave para avanzar en el desarrollo de las comunidades en el marco del acuerdo de Paz establecido en 2016. Allí hacemos presencia con programas como MiBici, MiPupitre Postobón y Hit Social, que contribuyen de forma relevante a crear relaciones comunitarias que fomentan el desarrollo humano sostenible.

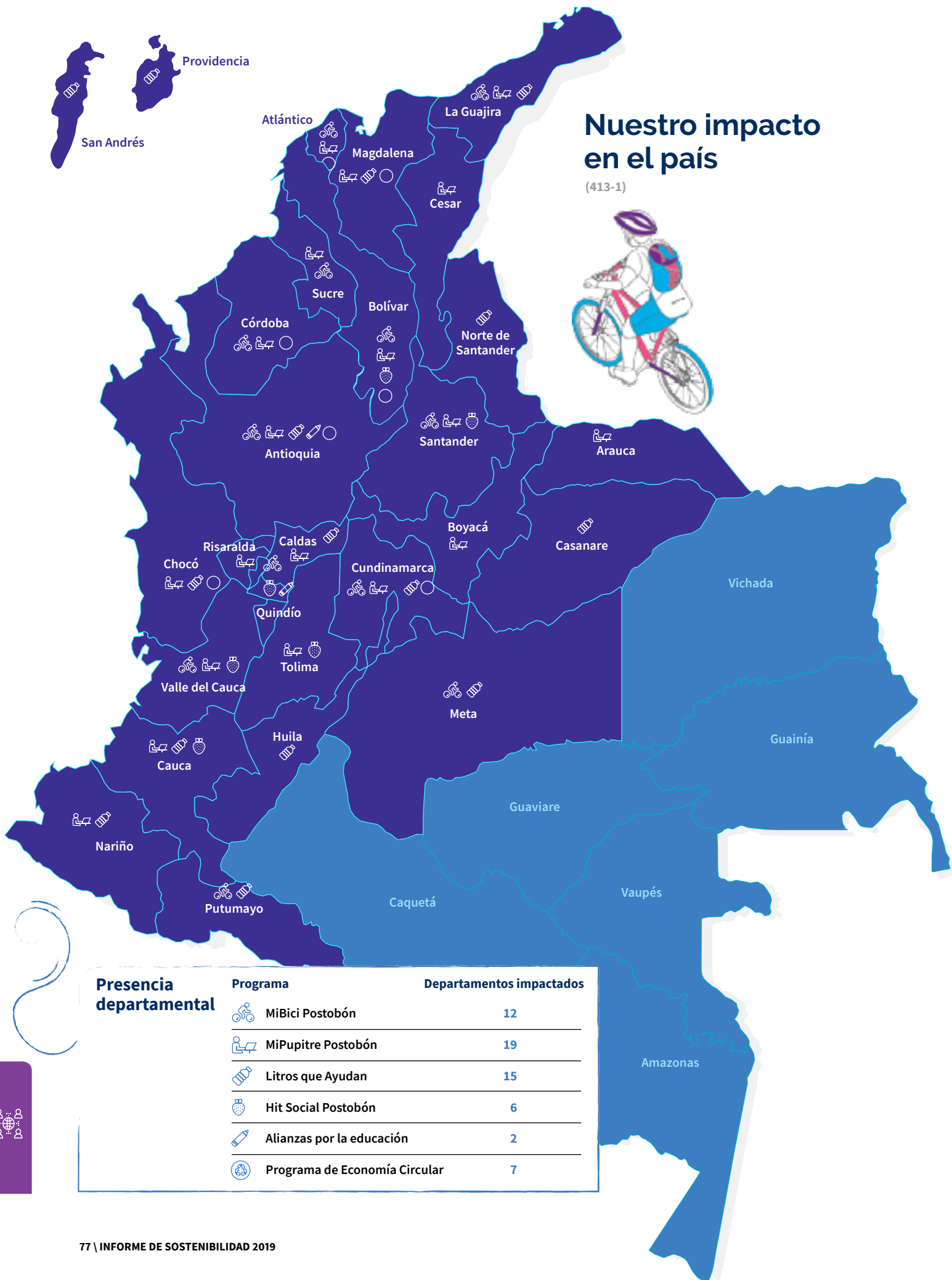
INVERSIONES CON IMPACTOS SOCIALES RELEVANTES		
Parámetro	2018	2019
Inversiones en la comunidad y de valor compartido	\$4.814,6	\$10.198
Donaciones	\$5.859,8	\$2.594
Iniciativas ambientales y de responsabilidad extendida	\$7.966	\$4.343
Total	\$18.640,4	\$17.137

Cifras en millones de pesos.

1. Según el Índice de Inversión Social Privada desarrollado por la firma Jaime Arteaga & Asociados en alianza con Semana Sostenible.







Nuestro impacto en el país

(413-1)



Presencia departamental

Programa	Departamentos impactados
MiBici Postobón	12
MiPupitre Postobón	19
Litros que Ayudan	15
Hit Social Postobón	6
Alianzas por la educación	2
Programa de Economía Circular	7



Acciones por la educación

A pesar del gran esfuerzo realizado por Colombia en los últimos años, el país conserva una brecha grande en la calidad y la cobertura de la educación en el ámbito rural. Según la Fundación Empresarios por la Educación², solo 5,1% de los jóvenes rurales alcanzó algún tipo de educación superior, y 13,8% de los niños y las niñas entre los 12 y los 15 años en la zona rural no asiste a la educación secundaria.

Como organización comprometida con el desarrollo, creemos firmemente en la necesidad de trabajar por la educación y uno de los principales aspectos a mejorar es incrementar el acceso.

Por medio de los programas MiPupitre y MiBici Postobón invertimos \$2.374 millones en 2019, que soportan la permanencia en el sistema educativo y, a su vez, cierran brechas de pobreza y desigualdad. De esa forma, cumplimos con un compromiso constitutivo de nuestro ADN y que también es mandatario de la Organización Ardila Lülle, a la cual pertenecemos.



MiPupitre Postobón

Este programa integra prácticas sociales y ambientales. Desde el punto de vista social tiene como objetivo mejorar la dotación de mobiliario en las instituciones educativas públicas e impactar en las condiciones que determinan el ambiente en las aulas de clase, creando así un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo de capacidades en los niños y las niñas beneficiarios³.

Desde el punto de vista ambiental, MiPupitre Postobón fortalece la cadena de recuperación y valorización de los envases de Tetra Pak, que son envases de nuestras bebidas Hit, Tutti Frutti y Mr. Tea. Con este material hacemos el mobiliario escolar, evitando el riesgo de que se convierta en basura y, que vaya a los rellenos sanitarios o a los ecosistemas, y generando un proceso de economía circular.

El mobiliario escolar es elaborado por la firma Proplanet, un emprendimiento social de alto impacto, ubicado en La Estrella, Antioquia, que se ha consolidado gracias a la confianza que hemos depositado en ellos para convertir nuestras cajitas de Tetra Pak en oportunidades de educación.

RESULTADOS MIPUPITRE POSTOBÓN	
2019	Acumulado histórico (2015-2019)
14 Departamentos impactados	19 Departamentos impactados
21 millones Cajitas de Tetra Pak recicladas	143 millones de cajitas de Tetra Pak recicladas
7.620 piezas de mobiliario entregadas	33.000 piezas de mobiliario entregadas
9.367 estudiantes beneficiados	57.072 estudiantes beneficiados
\$1.131 millones Inversión	\$4.757 millones Inversión

2. Censo Nacional Agropecuario 2005-2014.

3. Lineamientos estándar para proyectos de dotación educativa del Ministerio de Educación (2016).





MiBici Postobón

Según el Ministerio de Educación Nacional, la tercera causa de deserción e inasistencia escolar rural en Colombia es la distancia entre el hogar y la escuela. El 37% de los niños y las niñas que se retiran del estudio lo hace porque su institución educativa se encuentra muy lejos de su casa⁴.

En 2014 creamos el programa MiBici Postobón con el propósito de promover la permanencia escolar en el sector rural colombiano y mejorar las condiciones de transporte de los estudiantes y sus familias. El programa entrega bicicletas a niños y niñas de zonas rurales colombianas, que vivan a más de 2,5 kilómetros o a más de media hora de sus instituciones educativas y funciona bajo un modelo de gestión comunitaria, que involucra a estudiantes, padres de familia, docentes, rectores y a la comunidad en general, alienado con los preceptos de la fundación World Bicycle Relief, entidad altamente vanguardista en el uso de la bicicleta como herramienta social en continentes como África y Asia.

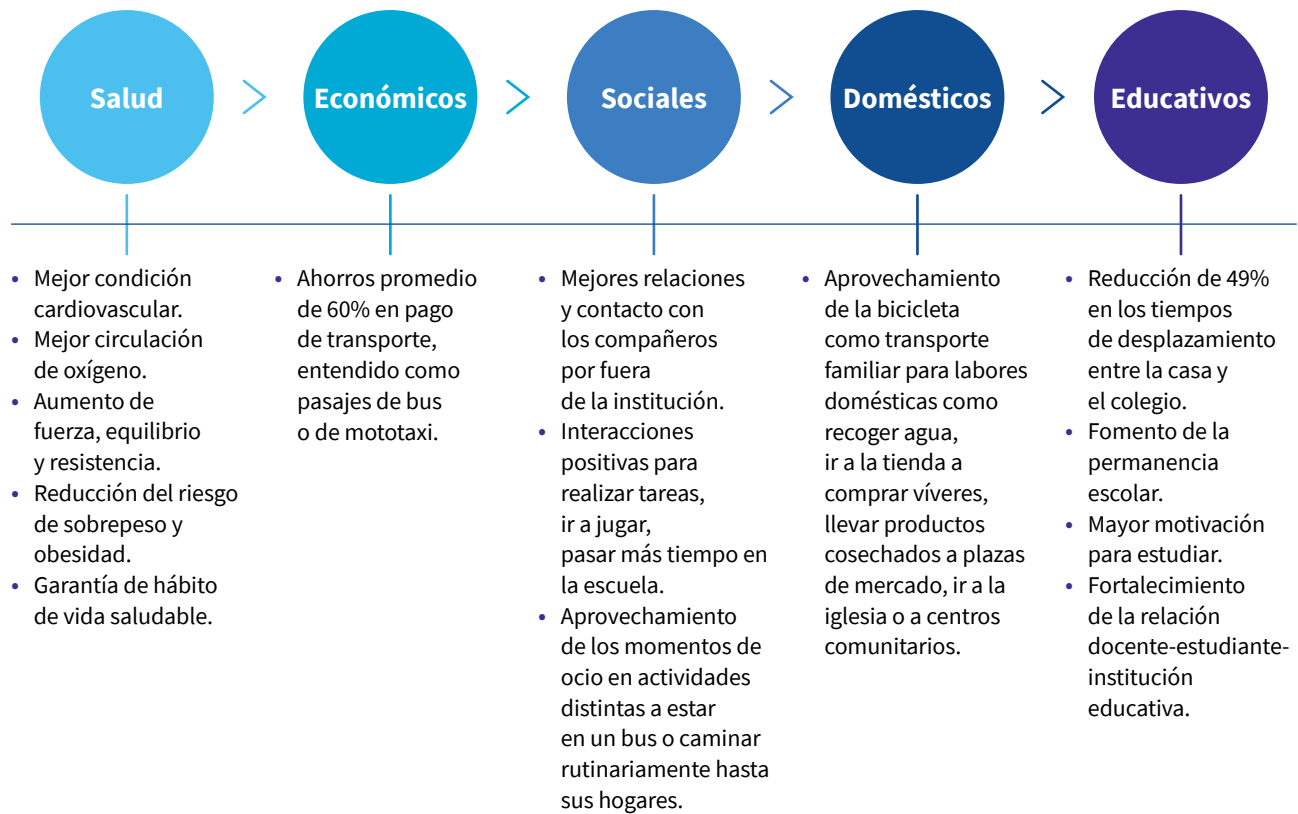
RESULTADOS MIBICI POSTOBÓN

2019	Acumulado histórico (2015-2019)
5 Departamentos impactados (Antioquia, Caldas, Córdoba, La Guajira, Valle del Cauca)	12 Departamentos impactados (Antioquia, Atlántico, Bolívar, Caldas, Córdoba, Cundinamarca, La Guajira, Meta, Putumayo, Santander, Sucre, Valle del Cauca)
2.128 Bicicletas entregadas	10.533 Bicicletas entregadas
74 Instituciones rurales educativas impactadas	261 Instituciones rurales educativas impactadas
\$2.220 millones Inversión	\$8.158 millones Inversión

4. Análisis de los factores asociados a la permanencia y la deserción escolar de las instituciones educativas oficiales del país, Ministerio de Educación (2010).



Impactos de MiBici Postobón



Alianzas para la calidad de la educación

En 2019 apostamos por la promoción del modelo Escuela Nueva, una forma diferente de integrar todos los ciclos de formación, desde primaria hasta educación superior en instituciones educativas rurales para ofrecer educación básica, media y superior con calidad, cobertura y pertinencia.

El modelo Escuela Nueva incluye aspectos relacionados con competencias laborales generales y proyectos pedagógicos productivos, los cuales han mostrado impactos positivos en términos de generación de ingresos, asociatividad, éxito de emprendimientos futuros y mejoramiento de las relaciones entre los jóvenes con padres y otros miembros de la comunidad.

Esto ha permitido la transmisión del conocimiento técnico en el campo, arraigo y sentido de pertenencia, con lo cual se mitigan el desplazamiento a centros urbanos y la poca credibilidad en las oportunidades que brinda la ruralidad.

El año cerró con dos alianzas importantes orientadas a la promoción del modelo Escuela Nueva en sectores rurales alejados donde los estudiantes tienen pocas oportunidades de seguir el ciclo propedéutico completo.

Consideramos a la educación como un motor de la sociedad y trabajar en alianzas innovadoras que la potencien y mejoren hace parte de nuestro propósito sostenible.

Alianza Educación Rural para Antioquia (ERA)

Participamos activamente en la Alianza Educación Rural para Antioquia (ERA) que reúne los propósitos y los recursos de empresas públicas y privadas con el ánimo de llevar estrategias pedagógicas novedosas al campo antioqueño, promover el desarrollo de los establecimientos educativos rurales, abrir instituciones posprimarias y medias, y ampliar el acceso a la educación superior con la creación de la universidad en el campo.

ERA impacta fuertemente a 12 municipios del suroeste antioqueño, luego de iniciar en 2017 en el municipio de Jardín y expandirse por toda la subregión del departamento.

Impactos Alianza Educación Rural (ERA)

309 sedes

Instituciones educativas intervenidas.

Presencia municipal:

12 municipios (Andes, Betania, Concordia, Ciudad Bolívar, Jardín, Jericó, Pueblorrico, Salgar, Tarso, Támesis, Titiribí, Venecia).

13.680

Estudiantes impactados.

727

Docentes formados.

Aporte Postobón a ERA

\$150

millones en mobiliario de MiPupitre Postobón.

1.464

piezas de mobiliario entregadas.

1.100

estudiantes impactados.



Alianza con la Federación de Cafeteros de Risaralda

Nos unimos a la Federación de Cafeteros de Risaralda para fortalecer la calidad educativa de los miembros de las familias de las asociaciones vinculadas al programa Hit Social Postobón en este departamento, bajo el modelo Escuela Nueva. De esta forma, comenzamos a desarrollar dos de los aspectos más relevantes que se ha propuesto el programa: la cualificación y la formación de sus beneficiarios y sus familias para generar un mayor arraigo en el campo.



Impacto alianza con la Federación de Cafeteros de Risaralda

5

Instituciones educativas intervenidas.

209

Estudiantes beneficiados.

Municipios beneficiados: Apía, Belén de Umbría, Guática, Quinchía y Santa Rosa de Cabal.

30

Profesores capacitados en el modelo Escuela Nueva.

Otras acciones

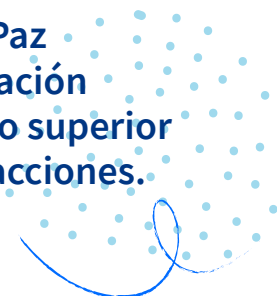
Dotación de material pedagógico pertinente para los estudiantes.

Dotación de mobiliario escolar adecuado al modelo.

Iniciativas con impacto en la Paz y en la reconciliación (POS-50)

No podemos dejar pasar los compromisos que intrínsecamente ha asumido el sector privado para avanzar en la búsqueda de un crecimiento con equidad en el país, en el marco del posacuerdo. Teniendo presente lo anterior, desde Postobón hemos hecho aportes específicos en municipios susceptibles de ser intervenidos por los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial y las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado, específicamente con programas como MiBici, MiPupitre y Hit Social Postobón.

Aportar a la Paz y la reconciliación es un objetivo superior en nuestras acciones.



PRESENCIA EN MUNICIPIOS CON IMPACTO ZOMAC Y PDET		
Parámetro	2019	HISTÓRICO
MiPupitre Postobón		
Municipios impactados	11	16
Personas beneficiadas	2.929	5.285
Piezas MiPupitre entregadas	190 ton	1.328 ton
Piezas de mobiliario entregadas	1.869	4.300
Inversión	\$278 millones	\$724 millones
MiBici Postobón		
Municipios impactados	12	23
Bicicletas entregadas	921	3.748
Instituciones educativas beneficiadas	37	123
Inversión	\$961 millones	\$2.842 millones
Hit Social Postobón		
Municipios impactados		8
Agricultores beneficiados		498
Oportunidades de empleo generadas		1.494
Hectáreas cultivadas		505

Proyectos productivos para la Paz

Hicimos una donación junto con otras empresas del sector privado, por un valor cercano a \$2.000 millones, de un predio de 270 hectáreas, ubicado en Dabeiba, Antioquia. Esta tierra tendrá como finalidad la estructuración de un proyecto productivo, asociativo y sostenible que impulsará la reincorporación de 185 exintegrantes de las Farc-Ep.

Este proyecto es un respaldo a la política de Paz con Legalidad del Gobierno Nacional, y el inicio de un modelo inédito en el país de articulación con la Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) y la Misión de Verificación de las Naciones Unidas. Con acciones de este tipo materializamos el compromiso de nuestra empresa y otras organizaciones privadas con la construcción de Paz.

En 2020 participaremos activamente en el proyecto buscando avances significativos que permitan su entrada en operación a la mayor prontitud y su escalabilidad como modelo a otras regiones del país.



Acceso al agua para las comunidades

Asumimos la meta de llegar a 2024 con un impacto positivo en 100.000 personas a quienes les facilitaremos el acceso a agua potable. Trabajamos con aliados para lograr el acceso universal y equitativo al agua potable, especialmente de las comunidades aledañas a nuestras operaciones, por medio de proyectos como el Fondo Fuente de Vida Malambo, que tiene como objetivo facilitar el acceso al agua potable de los hogares de los estratos 1, 2 y 3, en el municipio de Malambo, Atlántico. Adicional a esto, con el programa Litros que Ayudan, en alianza con la Cruz Roja Colombiana, llevamos agua potable a zonas donde se presentan emergencias por desabastecimiento del recurso líquido.

Cifras relevantes de Litros que Ayudan (2015 a 2019)

6.100

donaciones realizadas por los colombianos



589.782

litros de agua entregados

442.336

litros donados por los colombianos

147.446

litros adicionales aportados por Postobón

317.647

personas beneficiadas

47

emergencias atendidas

1

planta potabilizadora instalada

Litros que Ayudan

El agua es fuente de vida, garante de la supervivencia humana y permite a las comunidades contar con condiciones de higiene y prevención. En Colombia hay muchos territorios que carecen del recurso, especialmente en periodos de sequía y emergencias. Según el Censo 2018, 13,6% de la población colombiana no tiene acceso a servicios de acueducto. Además, miles de personas deben recorrer largas distancias para acceder a fuentes de agua, no siempre en buen estado.

Nosotros hemos sido testigos de momentos críticos de desabastecimiento o emergencia que ha vivido el país, en los cuales hemos demostrado nuestra solidaridad vinculándonos con la entrega de agua.

En 2015 creamos un programa que les permite a los colombianos unirse a esa solidaridad para multiplicar la ayuda.

En 2020, Litros que Ayudan, sumado a la solidaridad de los colombianos y el apoyo de sus aliados, buscará desarrollar nuevas soluciones de agua en zonas con altas necesidades.



Litros que Ayudan desarrolló también una línea de apoyo a las comunidades con la instalación de soluciones de agua. La primera de ellas se instaló en Piacún, Nariño.

En 2019 el programa Litros que Ayudan atendió emergencias en Antioquia, Chocó, Cundinamarca, Huila, Magdalena y Putumayo.



Es así como nace Litros que Ayudan, una plataforma virtual para que los colombianos donen agua. Por cada litro que los colombianos donan, nosotros aportamos 25% más, haciendo que la solidaridad se multiplique.

Los Litros que Ayudan son entregados por la Cruz Roja Colombiana, entidad aliada de este programa, garantizando así que lleguen a quienes los necesitan y en el momento justo. El programa cuenta, además, con el apoyo de Agua Cristal y la participación de Place to Pay, empresa que contribuye con el mecanismo virtual de pago de las donaciones.

En 2019 atendimos 10 emergencias en los departamentos de Antioquia, Chocó, Cundinamarca, Huila, Magdalena y Putumayo, en donde se entregaron 147.520 litros que beneficiaron a 88.512 personas afectadas por inundaciones, avalanchas, torrenciales, movimientos telúricos, contaminación de fuentes hídricas, atentados de grupos armados, incendios forestales y desplazamiento.

Vale la pena resaltar que siete de los municipios beneficiados (Apartadó, Condoto, Istmina, Mocoa, Murindó, Urao y Tadó) son catalogados como Zomac. Allí se benefició a 80.712 personas entregándoles 134.520 litros de agua para su consumo en el momento de la emergencia. En 2019 evolucionamos el programa para ir más allá de atender emergencias y creamos la opción de aportar donaciones para la implementación de proyectos que generen soluciones de agua a poblaciones rurales que no cuentan con el servicio.

El primer proyecto, bajo esta perspectiva se realizó en la vereda Piacún, del municipio de Pupiales, Nariño, donde cerca de 500 personas no contaban con agua potable. Litros que Ayudan, de la mano de los colombianos que aportaron la mitad del valor de la solución –la otra mitad la aportamos nosotros–, y en asocio con la Cruz Roja Colombiana, construyó una planta potabilizadora que se ha convertido en una gran activo de la comunidad.

Fondo Fuente de Vida Malambo

Históricamente, Malambo, municipio del Atlántico, donde está ubicado uno de nuestros principales centros de trabajo, ha presentado problemas de desabastecimiento de agua potable.

Por esa razón, en 2015, constituimos con la Fundación EPM, PepsiCo, Aguas de Malambo y la firma WaterTech, el Fondo Fuente de Vida Malambo para la promoción del acceso al servicio de agua potable por medio de la conexión legal al servicio de acueducto.

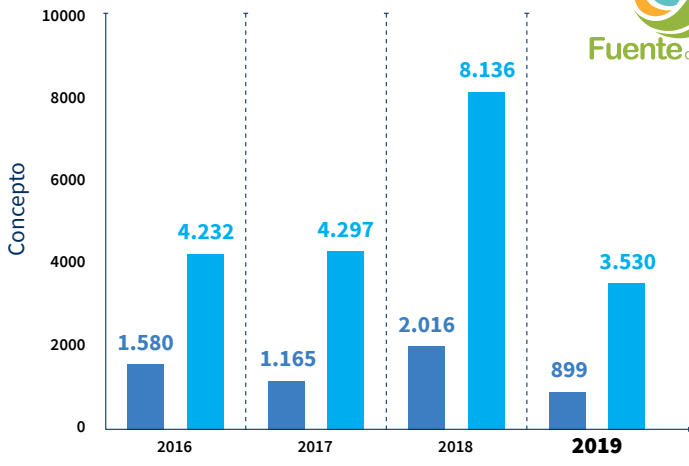
El Fondo Fuente de Vida Malambo cerró en 2019 y dejó grandes resultados al mejorar significativamente la calidad de vida de la comunidad. La inversión histórica hecha en el proyecto fue de \$2.750 millones, impactando a 42 barrios del municipio y beneficiando a 20.195

habitantes con la instalación de medidores y su conexión al acueducto. Esto ha significado un mejoramiento en la calidad de vida de las personas y una disminución dramática de las patologías asociadas al consumo de agua en condiciones de inadecuada calidad.

El trabajo desarrollado con la comunidad de Malambo permitió mejorar los indicadores de acceso a agua potable en el municipio.

Medidores instalados
Beneficiarios

Impacto Fondo Fuente de Vida Malambo





Nuestras marcas desarrollan criterios humanos y empáticos asociados a sus valores y creencias.

Acciones de marca con compromiso social

Colombiana es una de nuestras marcas insignia. Dentro de su comunicación rescata la cultura popular del país y la promociona para que se convierta en un referente de acciones positivas.

Este criterio de marca se ve reflejado en diferentes acciones de comunicación como el lanzamiento de una edición especial llamada Países Hermanos, que cambió en la etiqueta de la botella la palabra «Colombiana» por «Países Hermanos».

Esta edición fue dedicada a los migrantes venezolanos que llegan a Colombia, uno de los asuntos más críticos que hoy vive la humanidad. El objetivo fue sensibilizar a las personas con un mensaje: la relación histórica de los dos países debe ser vista bajo términos de hermandad y demostrar que Colombia es mucho más que una bandera, que es un país que ayuda y es generoso. Como consecuencia de esta acción, la marca entregó recursos financieros para apoyar durante un año al refugio Hogar del Espíritu Santo, albergue ubicado en Tunja, donde reciben a los hermanos venezolanos y les dan ayuda humanitaria.

De igual forma, la marca lanzó Tómatela por el Barrio, una acción de comunicación que incluyó el nombre de 16 barrios emblemáticos de las cuatro principales ciudades de Colombia en las etiquetas de las botellas, con el objetivo de acercar a sus consumidores con la cultura y la cotidianidad de estos lugares, mostrando lo mejor de su gente, las iniciativas colectivas que allí se realizan para rescatar la necesidad de identificarnos con los otros.

Tómatela por el Barrio estuvo acompañada por el lanzamiento de una colección de ropa, confeccionada en alianza con la marca People, desarrollada por diseñadores de moda que se inspiraron en la cotidianidad de dichos barrios. Además, la marca realizó una donación de \$30 millones que se invirtieron en las organizaciones comunitarias de los barrios incluidos en la actividad.



AHORRO
Tamaño familiar

CONTENIDO NETO 1000 ml (3)

HA
Sin azúcar añadida
Mora

HA
Mango

HA
Jugo de Naranja
100%

7

**COMPROMISO
CON EL BIENESTAR**

Nuestro compromiso con el bienestar

(103-1, 103-2, 103-3)

Fieles a nuestro propósito de brindar opciones a las personas para que se tomen la vida, trabajamos desde diversos frentes para que esto sea posible. Entre estos se destacan la promoción de productos asertivos e innovadores que cumplen con las expectativas y las exigencias de nuestros grupo de interés y se alinean con tendencias asociadas al bienestar y al consumo consciente.

Adicionalmente, consideramos que la actividad física es una responsabilidad de todas las personas y, teniendo presente esto, la promovemos como un hábito que brinda empoderamiento e impacto positivo en la sociedad.

Asimismo, coherentes con el objetivo estratégico de innovar en nuestro portafolio desde distintas aristas, nos hemos dado a la tarea, por intermedio del proceso de transformación digital llamado Postobón Digital, de usar la data desde la analítica compleja y la tecnología para ubicar al consumidor como el centro de nuestro trabajo y entender sus decisiones de consumo. De esa forma, damos respuestas asertivas a sus expectativas. En esta dinámica hemos incorporado nuevos saberes y competencias para estar más cerca de las nuevas generaciones, aumentando la visibilidad y el interés por nuestro portafolio.

Adicional a esto, nuestras marcas han asumido posturas sostenibles, vinculándose a los distintos programas de valor compartido desde las dimensiones social, ambiental y económica, pertenecientes a nuestro modelo de sostenibilidad Uno más Todos.

Somos opciones para que la gente se tome la vida, en todo momento y lugar.

Hoy, según la firma Nielsen, somos líderes en las diferentes categorías del mercado de bebidas no alcohólicas listas para beber en las que participamos. En cuanto al mercado de cerveza, comenzamos a ser un jugador relevante, con amplias perspectivas de crecimiento y avanzamos en la ampliación de nuestros portafolios a una dinámica multicategoría en la que queremos tener una participación importante en el mercado de alimentos.

Hitos relevantes en 2019



Consolidación como líderes de la macrocategoría de bebidas no alcohólicas, alcanzando resultados históricos de participación de mercado según datos Nielsen.



Consistencia en la construcción de poder de marca (*Brand Power*) de Manzana Postobón, la familia de sabores Postobón (Manzana, Uva, Naranja, Limón, Piña, Kola, Tamarindo), Colombiana, Bretaña, Speed Max, Mr. Tea, Cristal y Hit.



Crecimientos sostenibles y rentables en marcas de alta relevancia en la construcción de valor y volumen como Hit, Bretaña, Cristal, Gatorade, H2Oh!, Hatsu y Pepsi.



Participación en nuevos segmentos de mercado de bebidas como aloe, sodas saborizadas con contenido de fruta y aguas saborizadas.



Fortalecimiento en segmentos de mercado altamente relevantes como el de energizantes.



Entrada a nuevos segmentos, alineados con el objetivo de ser una empresa multicategoría, como el de bebidas listas para mezclar (*Ready-to-Mix*) con Tutti Frutti y Mr. Tea en polvo, así como infusiones con la marca Hatsu.

Construcción de marcas sostenibles

Nuestras marcas son un pilar fundamental para la sostenibilidad de la organización. Tenemos como regla general que estén alineadas con las tendencias y las exigencias de los consumidores, permitiéndonos profundizar en conceptos más humanos y empáticos, que también se traducen, por ejemplo, en productos reducidos o libres de calorías, y con más componentes funcionales y naturales.

Durante 2019, realizamos 21 lanzamientos asociados a las marcas de nuestro portafolio. Portafolio, demostrando así el dinamismo que año tras año le imprimimos al mercado.

Esquema de gestión de las marcas



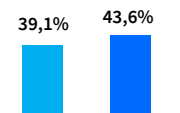
- Participamos en el mercado de salsas, *snacks*, mermeladas y aderezos con la marca Bary, que renovó su imagen y empaques, y además amplió participación a otras regiones del país.
- Participamos en la categoría de bebidas listas para mezclar con Mr. Tea y Tutti Frutti en polvo.

Otras categorías

1. Los envases no retornables tienen la información en sus etiquetas. Los envases no retornables cuentan con la leyenda info nutricional www.postobon.com, en donde se encuentran las GDA y las tablas nutricionales.

100% de nuestras bebidas cumple con el sistema de información nutricional GDA¹.

Participación en valor
Participación en volumen
Cifras basadas en Nielsen



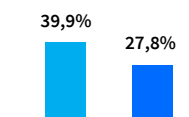
- Contamos con marcas con más de 100 años de historia.
- Líderes en segmento gaseosas sabores.
- Contamos con las marcas más representativas del mercado.
- Nuestras marcas cuentan con el mayor reconocimiento en los diferentes canales en los que participan.

Contamos con la marca Hatsu, altamente vinculada con personas que preponderan el bienestar en su estilos de vida conscientes.

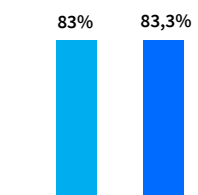
Bebidas Premium

Gaseosas

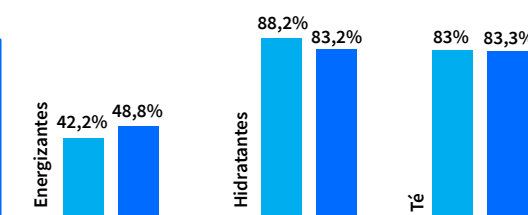
85% del volumen de ventas es reducido, bajo o sin calorías y el 39% de las ventas deriva de productos sin azúcar añadida.



- Líderes de categoría con Agua Cristal.
- Líderes en el segmento sodas con Breñaña.
- Contamos con Agua del Nacimiento, agua de origen extraída del piedemonte llanero.
- Contamos con Cristalina, marca de bajo costo que llega a poblaciones con dificultades para acceder a este recurso.



- Líderes en la categoría de bebidas con fruta con la marca Hit, que tiene presentaciones que van desde jugo 100% fruta, pasando por néctares, refrescos (incluidas presentaciones sin azúcar añadida) y bebidas con fruta.
- Llegamos a diferentes regiones con la marca Tutti Frutti, que tiene alto reconocimiento en Antioquia y el Eje Cafetero.



- Somos líderes en la categoría de tés listos para beber con Mr. Tea.
- Las marcas Gatorade y Squash lideran la categoría de Hidratantes y están diseñadas especialmente para la actividad física y la recuperación de sales y minerales.
- Contamos con Speed Max, energizante que cuenta con presentación sin calorías y distribuimos Red Bull, marca líder en el mundo en la categoría.

Configuramos un portafolio con marcas de talla mundial y marcas nacionales que se caracterizan por su calidad y alto reconocimiento, y que brindan experiencias de consumo únicas, altamente diferenciadas.

Aguas

Bebidas con fruta

Bebidas de Nueva Generación

Cervezas y maltas



El exceso de alcohol es perjudicial para la salud. El consumo de alcohol en menores está prohibido

Autorregulación

En 2016, congregados por la Cámara de Bebidas de la AN-DI, junto con las principales empresas del sector, asumimos voluntariamente una serie de compromisos autorregulatorios para la promoción de estilos de vida activa y saludable. Desde esa fecha, hemos avanzado y trabajado en el cumplimiento de lo acordado y en oportunidades de mejora, reiterando el compromiso que tenemos con lo asumido.

En 2020 El Icontec comentará la verificación del cumplimiento de los compromisos, configurando así una buena práctica, pionera a nivel global.

Avances en los compromisos de autorregulación

COMPROMISO	DESCRIPCIÓN	AVANCES
Comercialización responsable	Comercializar exclusivamente en escuelas primarias las siguientes bebidas: agua mineral y potable tratada, jugos 100% de fruta, bebidas cuyo contenido de fruta sea superior o igual a 12% y bebidas a base de cereal.	<ul style="list-style-type: none"> El proceso ha sido complejo, dada la alta dispersión de las instituciones educativas en el país. Contamos con cerca de 7.500 instituciones educativas registradas. En aquellas instituciones en las que tenemos injerencia directa, hemos cumplido 100% con el compromiso. En las instituciones educativas atendidas por distribuidores, y teniendo presente que el alcance del compromiso es solo hasta las instituciones donde tenemos distribución directa, se han presentado problemas pues no tenemos control sobre las decisiones de comercialización de estos terceros. Reiteramos, como una condición obligatoria para todos los colaboradores, la realización en la Universidad Postobón, del curso relacionado con los compromisos asumidos y garantizar así su conocimiento y cumplimiento.
Publicidad consciente	No hacer publicidad de bebidas no alcohólicas dirigida a menores de 12 años, a excepción de agua mineral y potable tratada, jugos 100% de fruta, bebidas cuyo contenido de fruta sea superior o igual a 12% y bebidas a base de cereal. Lo anterior significa no publicitar en medios donde 35% o más de la audiencia esté por debajo de los 12 años de edad.	<ul style="list-style-type: none"> Retiramos los activos publicitarios en los establecimientos educativos, reemplazándolos por mensajes institucionales. Con nuestro aliado estratégico para la gestión de medios de comunicación, aseguramos no tener pauta publicitaria en horarios y programas adecuados. Además, hacemos un seguimiento estricto trimestralmente, con reportes y soportes por parte de las centrales de medios. Cumplimos con el Código de Autorregulación Publicitaria promovido por la ANDA, especialmente en los temas asociados a público joven e infantil.
Información clara y rotulado frontal	Implementar un sistema de etiquetado frontal GDA que brinde al consumidor información nutricional clara, uniforme, de fácil y rápida lectura.	<ul style="list-style-type: none"> (POS-11, 417-1) El 100% de nuestras bebidas no retornables cumple con el rotulado bajo el sistema GDA. Estas guías se encuentran de forma visible y frontal en todos los envases. Asimismo, acordamos con la Andi, en un horizonte de dos años, incorporar en las botellas de vidrio retornable la dirección www.postobon.com, donde se aloja toda la información nutricional de los productos. A finales de 2019 alcanzamos 40% de cumplimiento en la inscripción de dicha leyenda en las botellas retornables. Creamos el sitio tomatelavida.com.co, en el que promovemos el conocimiento del etiquetado y entregamos contenidos asociados a la promoción del bienestar. Este sitio lo creamos hace dos años y medio y a la fecha lo han visitado cerca de 524.182 personas, que han consultado 1.111.627 páginas.
Innovación y ampliación del portafolio de bebidas	Innovar y ampliar el portafolio de bebidas con el objetivo de generar opciones de consumo bajas y sin calorías y proveer una variedad de empaques con diferentes tamaños de porciones.	<ul style="list-style-type: none"> Avanzamos con el cumplimiento de este compromiso gracias a la transformación del portafolio, preponderando las reducciones calóricas y la incorporación de componentes funcionales y naturales en las bebidas.
Promoción de estilos de vida activos y saludables	Nos comprometimos a promover, por diferentes mecanismos, los estilos de vida activa y saludable en la población colombiana, especialmente en los jóvenes.	<ul style="list-style-type: none"> Apoyamos activamente, desde el nivel profesional hasta el social y recreativo, diferentes deportes y actividades físicas. Apoyamos a los jóvenes talentos deportivos más importantes del país con el fin de que se conviertan en ejemplos de vida a seguir y en campeones que le den grandes alegrías a Colombia. Creamos el programa ¡Boom! Activa tu Vida, que promueve en las instituciones educativas la actividad física, estimula su realización y les permite a los docentes contar con una metodología que contrarresta el riesgo de sedentarismo.

En 2019, como una forma de reiterar los compromisos asumidos, las empresas suscriptoras del acuerdo de autorregulación acogimos la voluntad de la industria y del Ministerio de Salud y Protección, de contar con un tercero verificador del cumplimiento de los compromisos. **En ese sentido, el Icontec expidió la Norma Técnica de Empresa (NTE Andi 01/ 2019-09-02) que estandarizará y verificará la ejecución** de los compromisos por parte de cada empresa, lo cual se constituye, a su vez, como una buena práctica pionera a nivel global.

Innovación en productos

La innovación es un asunto intrínseco en la organización. Nuestra historia demuestra una vocación innata hacia procesos de innovación, permitiendo incorporarla como un pilar estratégico para el crecimiento sostenible.

Temas como las reducciones calóricas, la incorporación de ingredientes naturales, la creación de categorías funcionales, empaques amigables con el medio ambiente y marcas con propósitos sociales claros, entre otros, hacen parte de nuestras acciones de innovación.

Contamos con una metodología denominada *Stage Gate*, un proceso en el que participan equipos multifuncionales y multidisciplinarios para transformar ideas en productos y acciones que generen valor para la compañía a través de la gestión de la innovación enfocada en los *insights* del consumidor.

Stage Gate aporta valor a la organización al definir un proceso común para la dirección, la planeación y la ejecución de proyectos; facilita el aprendizaje de buenas prácticas, asegura un trabajo en equipo y la oportunidad para tomar decisiones, y garantiza que los proyectos respondan a la estrategia.

Durante 2019, realizamos 21 lanzamientos de productos. Todos pasaron por la metodología *Stage Gate*, realizando 260 reuniones para analizar en detalle la planificación y la ejecución de dichos proyectos.

Adicional a esto, sumamos la innovación que generamos en los procesos productivos, derivados de los ejercicios que hacemos bajo la filosofía Kaizen.

Indicador de innovación

Contamos con un indicador de Innovación que cuantifica porcentualmente la incidencia de los procesos de innovación con respecto a las ventas, teniendo presente cualquier punto de la cadena de valor que tenga influencia en la decisión de compra del consumidor.

En 2019, el indicador de innovación alcanzó 16,5%, superando el objetivo de 15% planteado para el año, con un crecimiento de 2,6 puntos con respecto a 2018, año en que cerró en 13,9%. Este resultado es consecuencia de la venta de 75 millones de cajas unitarias de productos innovadores, lo que representó un 16,5% de las ventas.

De cara al 2024 nos hemos planteado llevar el indicador de innovación a 20% y en 2020 esperamos alcanzar 18%.



Promoción de la innovación

Como una forma de dar a conocer los ejercicios de innovación que realizamos y también para mantener viva la consciencia frente al tema por parte de todos los colaboradores, creamos espacios colaborativos para la exposición de conceptos e ideas.

Estos espacios los hemos denominado *showrooms* de innovación, en los que se presentan propuestas basadas en tendencias nacionales

e internacionales, derivadas de la recopilación de información sobre ingredientes y buenas prácticas en el sector de bebidas.

Las opiniones y las validaciones de los asistentes se incorporan en el proceso de desarrollo de los productos que, posteriormente, y dependiendo del plan comercial, se incorporan a la metodología *Stage Gate*.

Nuestro portafolio

Entender las exigencias de los grupos de interés es una condición ineludible en nuestro objeto de negocio. Somos conscientes de las preocupaciones globales que existen alrededor de la salud pública.

Por consiguiente, avanzamos en una configuración de portafolio que responde a los asuntos asociados especialmente a reducciones calóricas y la incorporación de ingredientes naturales y funcionales. Sin embargo, es importante dejar de manifiesto que, en algunas ocasiones el consumidor es altamente sensible a una adaptación al cambio y al momento de ofrecerle nuevas opciones ajustadas a sus expectativas, paradójicamente, rechaza lo que ha pedido, lo cual supone un desafío mayor para lograr el objetivo propuesto de contar con una configuración de portafolio que responda a nuestras metas, específicamente aquellas asociadas a nuestros productos.

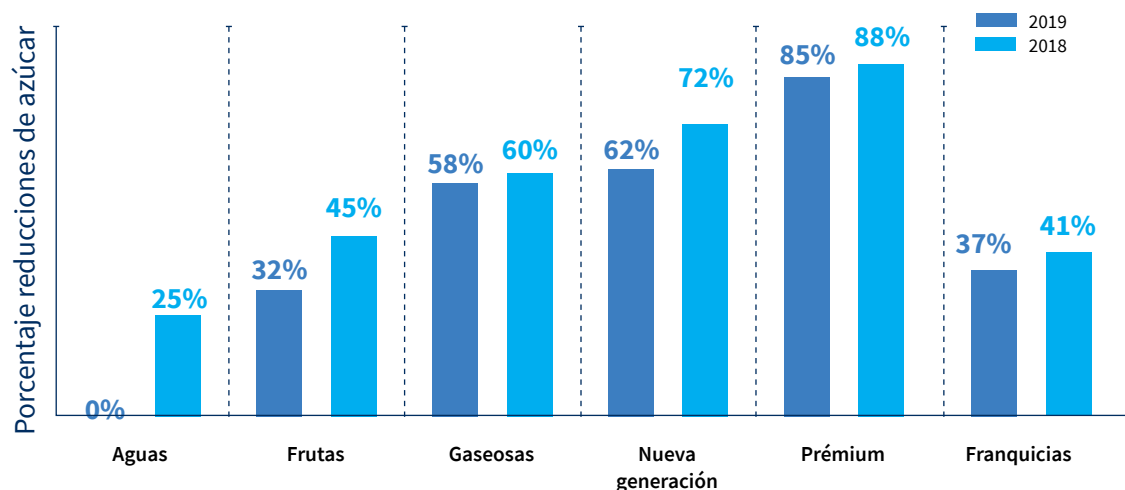
Nuestra meta a 2024 es que 50% del total de litros vendidos sea sin azúcar añadida, que 80% de nuestras bebidas incorporen componentes naturales y que los productos con azúcar añadida no tengan más de 5 g por 100 ml.

(POS-44) PORCENTAJE DE FÓRMULAS CON MÁS DE 5 G DE AZÚCAR POR 100 ML			
Unidad de negocio	2017	2018	2019
Aguas	0%	0%	13%
Frutas*	91%	77%	65%
Gaseosas	63%	54%	56%
Bebidas de Nueva Generación	75%	54%	44%
Bebidas premium	22%	69%	56%
Marcas de franquicia	89%	84%	64%

* El alza se debe al incremento de fruta que se ha hecho en las distintas presentaciones (refrescos y néctares).
Los azúcares libres y los azúcares intrínsecos se unifican con la expresión azúcares totales (azúcar contenida en las frutas y azúcar añadida).

(POS-46) PORCENTAJE DE FÓRMULAS CON COMPONENTES NATURALES			
Unidad de negocio	2017	2018	2019
Aguas	0%	0%	13%
Frutas	43%	44%	42%
Gaseosas	56%	54%	56%
Bebidas de Nueva Generación	84%	84%	73%
Bebidas premium	100%	69%	75%

(416-1) Fórmulas reducidas en azúcar



La disminución de componentes naturales en la categorías frutas y nueva generación se explica por el ingreso a la categoría de bebidas listas para mezclar, donde se usa pulpa de fruta deshidratada y mezclas con té negro.

Información y publicidad de productos

Brindarles a los consumidores información completa sobre nuestros productos y sus componentes, así como facilitar su comprensión, constituye una expresión de respeto hacia ellos y un compromiso por parte nuestra con sus derechos.

Nos interesa promover el concepto de consumidor informado para que pueda tomar decisiones conscientes sobre nuestros productos. Prestamos especial atención al etiquetado de nuestros productos y a las campañas de publicidad. La información sobre los productos la enmarcamos en las Resoluciones 333 de 2011 y 5109 de 2005 del Invima, además, de otras normas sobre el tema que acatamos voluntariamente. Igualmente, como uno de los principales

anunciantes del país, respetamos el Código de Regulación Publicitaria de la Asociación Nacional de Anunciantes (Anda) y damos aplicación al acuerdo de autorregulación de la industria de bebidas, para la promoción de estilos de vida saludables que suscribimos en 2016, por medio de la Cámara de la Industria de Bebidas de la Andi.

A manera de ejemplo de lo que hacemos, mencionamos el portal www.tomatelavida.com.co, en el que están publicadas todas las tablas nutricionales de los productos del portafolio de Postobón. Desde su creación, en 2017, este portal ha sido visitado por cerca de 524.182 personas. Solo en 2019, fue visitado por 172.315 personas.

Avances por categorías



Unidad Estratégica de Negocio Gaseosas

Nuestras gaseosas buscan conectar a las personas con un mundo refrescante. Trabajamos para que, en 2024, 100% del portafolio de gaseosas esté conformado por bebidas reducidas, bajas y sin calorías. Actualmente, 81% de las ventas cumple con este objetivo. Somos abanderados de la promoción del deporte en el país

y nuestras marcas de gaseosas son grandes promotoras del tema. Anualmente hacemos inversiones superiores a los \$16.000 millones en el apoyo a disciplinas como el fútbol, el ciclismo, el patinaje y el béisbol en diferentes niveles desde el profesional hasta el recreativo.

Hechos relevantes en 2019

1

Las campañas de sabores Postobón, que llevaron a recordar a las personas que Postobón siempre ha estado en sus vidas.

2

Colombiana recordó lo que nos hace latir, revelando el apoyo a las selecciones Colombia de fútbol en todas sus categorías.

3

Potenciamos la marca Hipinto, que es de gran valor y significado para los santandereanos, lo que nos permitió tener crecimientos en esta marca cercanos a 30%.

4

Mejoramos la identidad visual de la marca Canada Dry, convirtiéndola en una marca relevante en diferentes momentos de consumo. Lanzamos, además, su presentación sin calorías.

Retos para 2020

Avanzar en la incorporación de nuevas bebidas sin calorías y seguir adelante con la reducción calórica de las diferentes referencias de marca.



Unidad Estratégica de Negocio Aguas

Somos dinamizadores clave del mercado de aguas en Colombia, entregamos y lo hacemos con una propuesta diferente, que satisface las necesidades de consumo en todo momento.

Hechos relevantes en 2019

- 1 Lanzamos un nuevo botellón de Agua Cristal con agarradera, más liviano, que usa menos material, fácil de manipular y retornable. Además, le añadimos un sello de seguridad que brinda tranquilidad y garantía de calidad al consumidor.
- 2 Llevamos la marca de agua Cristalina a otras latitudes del país.
- 3 Entramos al segmento de aguas saborizadas con el lanzamiento de Cristal Limonada.
- 4 Lanzamos Cristal Aloe, con lo cual la marca regresó al segmento de bebidas funcionales.
- 5 Lanzamos nuevos sabores de la marca H2Oh!, destacando la referencia Toronchelo con sabor a toronja.
- 6 Creamos la botella 100% reciclada y 100% reciclable para las presentaciones de 300 ml y 600 ml de la marca Cristal.

Retos para 2020

- Llevar la botella 100% reciclada y 100% reciclable a todas las referencias de la marca Cristal.
- Trabajar fuertemente en sensibilización, educación y movilización del consumidor hacia el reciclaje.
- Promover el programa Litros que Ayudan, que busca llevar agua a comunidades con problemas de desabastecimiento del recurso.
- Fortalecer la presencia en las carreras de atletismo recreativo, buscando impactar a por lo menos 120.000 personas, incentivando así la actividad recreativa y deportiva como estilos de vida saludable.
- Avanzar en la configuración de nuevas opciones de aguas saborizadas y con elementos funcionales que les brinden a las personas alternativas de bebidas a los diferentes momentos de consumo.



Unidad Estratégica de Negocio Frutas

Creemos en nuestra conexión con el campo, con el origen y con las frutas, lo que se traduce en marcas y productos relevantes y de la mejor calidad, que logren enamorar a diferentes tipos de consumidores de acuerdo con sus necesidades.

Hechos relevantes en 2019

- 1 Aumentamos las ventas de los productos reducidos en azúcar o sin azúcar añadida, que constituyen 35% de las ventas totales.
- 2 Nos consolidamos como los líderes de la categoría de bebidas con fruta, ganando tres puntos con respecto a 2018.
- 3 Hit se fortaleció como la marca más poderosa y querida por los colombianos, alcanzando 67 puntos de *top of mind* (mejorando +4 puntos vs. 2018).
- 4 Creamos Hit Más, una referencia con alto contenido de fruta (Mango con 75% de contenido de fruta y Mora con 51% de contenido de fruta), sin azúcar añadida ni conservantes y con sabores naturales.
- 5 Entramos a la categoría de bebidas listas para mezclar con la presentación de Tutti Frutti en polvo.

Retos para 2020

- Consolidar el liderazgo de Hit dentro de la macrocategoría de bebidas.
- Fortalecernos en el segmento de presentaciones familiares.
- Complementar nuestro portafolio con bebidas que atiendan diferentes momentos de consumo.
- Demostrar cada vez más la conexión de la marca Hit con los consumidores teniendo como base acciones de sostenibilidad y de valor compartido que son apoyadas por la marca como el programa Hit Social Postobón.



Unidad Estratégica Nueva Generación

Buscamos crear, desarrollar y potencializar marcas fuertes y diferenciadas en categorías como té, hidratantes y energizantes, entre otros.

Hechos relevantes en 2019

1

Avanzamos con resultados relevantes en la investigación y el desarrollo de edulcorantes naturales que sirvan como reemplazo del azúcar añadida en las bebidas de la categoría.

2

Alcanzamos el liderazgo de la categoría de energizantes con la marca Speed Max.

Retos para 2020

- Avanzar en la vinculación de marcas como Mr. Tea a acciones sostenibles, específicamente la siembra de árboles a lo largo y ancho del país.
- Incorporar, por lo menos, 25% de material de PET reciclado en las botellas de Mr. Tea 500 ml.
- Avanzar en la reducción de azúcar añadida en la marca Mr. Tea y reemplazarla por otros edulcorantes naturales bajos en calorías.
- Promover desde la marca Speed Max la transformación de espacios públicos de comunidades vulnerables, en espacios cargados de buena energía; contribuyendo así a la convivencia y la cultura ciudadana.



Unidad Estratégica de Negocio Bebidas Prémium

Desarrollamos marcas y categorías enfocadas en segmentos y nichos específicos de mercado donde se prepondera el valor. Nos apalancamos en la innovación alineada con las tendencias mundiales y las exigencias de los consumidores. De esa forma, creamos productos conscientes, no radicales, que van en línea con lo que sucede en el mundo al incorporar sabores exóticos e ingredientes naturales, entre otros.

Hechos relevantes en 2019

1

Logramos, por medio de la comunicación de la marca Hatsu, dar a conocer sus diferentes productos que van más allá del té listo para beber (sodas, infusiones, *snacks*, leches vegetales), demostrando que la marca puede acompañar momentos cotidianos de consumo basados en el bienestar y la búsqueda del equilibrio.

2

Lanzamos barras de cereal y paquetes de frutos secos (maní y mezclas con *superfoods* como la chía y la quinua) de la marca Hatsu, ideales para estar en equilibrio con la mente y el cuerpo.

3

Entramos a la categoría de infusiones con la marca Hatsu, con referencias de té chai, manzanilla y regaliz e hibiscos y rooibos, en presentaciones de tisana piramidal que garantiza una mayor infusión de la bebida.

4

Lanzamos las sodas Hatsu, bebidas ligeramente gasificadas, con combinaciones frutales y herbales, contenido de frutas, sin azúcar añadida, endulzadas naturalmente, sin colorantes ni sabores artificiales y bajas en calorías provenientes del jugo de fruta.

Retos para 2020

Seguir con la expansión de nuestra marca Hatsu y sus diferentes productos a nivel nacional e internacional.



Categorías cerveza y maltas

Queremos ser un jugador relevante en los mercados de cerveza y maltas con el fin de ofrecer una oferta diferenciada con marcas que generan vínculos gracias a su calidad y experiencias.

Hechos relevantes en 2019

1

Lanzamos la primera marca de cerveza propia producida en la nueva planta de Central Cervecera, ubicada en Sesquilé. Andina es una propuesta que refresca el mercado colombiano, enfocada en resaltar la diversidad y la riqueza de Colombia. Se trata de una cerveza rubia o tipo lager, de aroma frutal, que trae una propuesta de calidad superior a su categoría (*mainstream*), en la que los consumidores encuentran un gran sabor, precio justo y, sobre todo, una nueva experiencia que se merecen los colombianos.

2

A finales de 2019, Andina presentó su propuesta *light* con el fin de ampliar cobertura en otro segmento del mercado cervecero de alta relevancia y dinamismo.

3

Lanzamos la marca NatuMalta, primera bebida de malta en el portafolio de Central Cervecera. Está elaborada con doble proceso de pasteurización, ingredientes naturales, vitaminas, zinc y mayor contenido de malta con respecto a otras marcas del mercado; además, no tiene conservantes ni colorantes.

Retos para 2020

Durante 2020, la planta avanzará con la producción local de las marcas que hacen parte del portafolio de Central Cervecera, constituido hoy en día por Andina, Heineken, Tecate, Miller Lite, Miller Genuine Draft, Sol y la artesanal 3 Cordilleras, así como NatuMalta.



Categoría alimentos

Iniciamos la búsqueda de crecimiento sostenido en la multicategoría entrando al segmento de alimentos por medio de la compañía relacionada Nutrium y la marca Bary.

Hitos relevantes en 2019

- 1 Apoyamos y acompañamos el proceso de estructuración de Nutrium S. A. S. y de sus unidades de negocio.
- 2 Se relanzó la marca Bary con un nuevo diseño y más comunicación.
- 3 Se estructuró un portafolio de salsas, *snacks*, mermeladas y sazonadores para los canales en los que Postobón participa, con el fin de que funcione como complemento a la oferta de bebidas.

Retos para 2020

Avanzaremos con la expansión de la marca Bary a diferentes regiones del país en las que haya oportunidad de llegada en los diferentes canales que atendemos.





Promoción y publicidad

Brindarles a los consumidores información completa sobre nuestros productos y sus componentes, así como facilitar su comprensión, constituye una expresión de respeto hacia ellos y un compromiso por parte nuestra con sus derechos.

Nos interesa promover el concepto de consumidor informado para que pueda tomar decisiones conscientes sobre nuestros productos. Prestamos especial atención al etiquetado de nuestros productos y a las campañas de publicidad. La información sobre los productos la enmarcamos en las Resoluciones 333 de 2011 y 5109 de 2005 del Invi-ma, además, de otras normas sobre el tema que acatamos voluntariamente. Igualmente, como uno de los principales anunciantes del país, respetamos el Código de Regulación Publicitaria de la Asociación Nacional de Anunciantes (Anda) y damos aplicación al acuerdo de autorregulación de la industria de bebidas, para la promoción de estilos de vida saludables que suscribimos en 2016, por medio de la Cámara de la Industria de Bebidas de la Andi.

A manera de ejemplo de lo que hacemos, mencionamos el portal www.tomatelavida.com.co, en el que están publicadas todas las tablas nutricionales.

(417-3) NÚMERO DE CASOS DE INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS Y LOS CÓDIGOS VOLUNTARIOS RELATIVOS A LAS COMUNICACIONES

Parámetro	2018	2019
Número de incidentes	1	1
Descripción de los incidentes	El Invi-ma generó una sanción a la compañía por la infracción de las normas sanitaria (arts. 272 y 273 de la Ley 9 de 1979) y solicitó ajustar piezas de comunicación y retirar algunas referencias promocionales de la marca Hit.	La Superintendencia de Industria y Comercio inició investigación administrativa en nuestra contra por presuntamente haber infringido el estatuto de protección al consumidor y las normas que reglamentan la forma y los contenidos de la información y la publicidad dirigida a niños, niñas y adolescentes, teniendo como base piezas de comunicación de 2015, de la marca Hit.
Resultado	Hicimos uso de los recursos que la ley nos otorga y nos opusimos a la sanción. Además, ajustamos las diferentes piezas de comunicación de acuerdo con lo solicitado por el Invi-ma y retiramos voluntariamente algunas piezas de comunicación cuestionadas por el ente regulador.	Presentamos los descargos necesarios a la Superintendencia para avanzar en el proceso. Adicional a esto, el Invi-ma levantó la medida sanitaria que nos impuso en 2018.

Promoción de hábitos de vida activa y saludable

Nos interesa el bienestar de nuestros consumidores desde el punto de vista de la actividad física y la promoción del deporte, pues tenemos claro que hacerlo es una oportunidad para que ellos se tomen la vida. Para eso, hemos creado una plataforma de apoyo al deporte y la actividad física que va desde lo profesional

hasta lo recreativo y social. De esa forma, abarcamos masivamente a la gente con nuestro propósito de promocionar os hábitos de vida activos y saludables.

En 2019 impactamos a mas de seis millones docientos de personas con eventos de promoción de la recreación y la actividad física

Plataforma de apoyo al deporte y la actividad física

NIVEL	DEPORTE/ACTIVIDAD	ACCIONES
Profesional	Fútbol	Con la marca Colombiana nos convertimos en socios oficiales, por cuatro años, de todas las selecciones Colombia de fútbol, en sus diferentes categorías. Patrocinamos, además, ocho equipos profesionales de fútbol masculino y cinco equipos femeninos.
	Ciclismo	Patrocinamos todas las selecciones Colombia de ciclismo en sus diferentes modalidades y categorías. Patrocinamos el Tour Colombia 2.1, carrera que hace parte del circuito World Tour, el más importante de este deporte a nivel mundial.
	Patinaje	Somos patrocinadores de todas las selecciones Colombia de patinaje en sus diferentes categorías. Con nuestro apoyo, los patinadores colombianos obtuvieron, entre otros logros, 21 medallas de oro en la competencia World Roller Games, celebrada en Barcelona.
	Beisbol	Patrocinamos las selecciones Colombia de béisbol en sus diferentes categorías y al equipo Vaqueros de Montería, campeón de la liga profesional de béisbol, temporada 2019.
Recreativo	Atletismo	Con la marca Agua Cristal patrocinamos 15 carreras atléticas en diferentes modalidades (2k, 5k, 10k, 21k, 42k) en las principales ciudades del país (Medellín, Bogotá, Cartagena, Cali, Barranquilla y Bucaramanga) con el fin de promover los hábitos de vida saludable y la actividad física. En estas carreras participaron más de 99.100 personas.
Formación	Talentos Deportivos Postobón	Contamos con el programa Talentos Deportivos Postobón que apoya a los principales jóvenes deportistas del país en proceso de formación bajo la perspectiva de que desarrollen su proyecto deportivo y sean ejemplos de vida para futuras generaciones.
Deporte y actividad física social	Fútbol social	Apoyamos el programa Fútbol con Corazón, una metodología que busca la resolución de conflictos y la igualdad de género, por medio del deporte. Con este programa, beneficiamos a 80 jóvenes del sector Nuevas Delicias, sur de Bogotá. Los resultados de la intervención mostraron que el 70% de los jóvenes tuvo avances en su proceso de convivencia y adaptación a la sociedad en entornos complejos.
	Actividad física escolar	Creamos el programa ¡Boom! Activa tu Vida, que promueve la actividad física en instituciones educativas por medio de una metodología propia que permite a los jóvenes disfrutar el movimiento del cuerpo por medio, de la recreación y el sano esparcimiento.



Gracias al programa Talentos Deportivos Postobón, los jóvenes participantes han mostrado rendimientos superiores en su proceso, brindándole a Colombia resultados relevantes en material deportiva.

Talentos Deportivos Postobón

Talentos Deportivos Postobón es un programa con el que apoyamos integralmente a un grupo de jóvenes talentos deportivos colombianos de disciplinas individuales para que se conviertan en campeones y sean ejemplos de vida para las futuras generaciones, contribuyendo a hacer del deporte una herramienta de transformación social.

El programa cuenta con un apoyo técnico del Ministerio del Deporte, que revisa y orienta los planes deportivos definidos para cada talento, buscando así su máximo desempeño dentro de los objetivos del deporte nacional.

El apoyo consiste en el seguimiento y el cumplimiento de un plan de inversión anual desarrollado entre el deportista, su entrenador y los asesores del Ministerio del Deporte, permitiéndoles llegar de la mejor forma a diferentes competencias, especialmente las que hacen parte del ciclo olímpico. Las líneas de inversión que contempla el programa son:

El apoyo consiste en el seguimiento y el cumplimiento de un plan de inversión anual desarrollado entre el deportista, su entrenador y los asesores del Ministerio del Deporte, permitiéndoles llegar de la mejor forma a diferentes competencias, especialmente las que hacen parte del ciclo olímpico. Las líneas de inversión que contempla el programa son recursos humanos y técnicos, movilidad nacional e internacional, dotación e implementación deportiva, alimentación y nutrición especial y educación básica y superior, como condición obligatoria.

Adicional a esto, acompañamos a los deportistas, a sus familias y a los entrenadores con un plan integral de comunicaciones y formación para la vida, buscando fortalecer la relación familiar entre deportistas en condición de alto rendimiento, la sociedad y su entorno cercano. Por último, hacemos un ejercicio de relaciones públicas con el fin de que los talentos deportivos estén vigentes en la opinión y pública y se les reconozcan sus logros deportivos.

2019 evidenció resultados importantes en el proceso. Los 17 deportistas inscritos en el programa participaron en 109 competencias nacionales e internacionales, alcanzando para Colombia 29 medallas de oro, 20 de plata y ocho de bronce.

El talento Alejandro Perea ratificó su condición de campeón mundial de ciclismo paralímpico al ganar dos nuevos campeonatos mundiales y dos copas mundo. Asimismo, la tenista María Camila Osorio demostró su talento y disciplina al ganar por primera vez para Colombia y por segunda vez para Latinoamérica el US Open Junior, convirtiéndose así en la mejor tenista juvenil del mundo.

¡Boom! Activa tu Vida

El objetivo del programa es fomentar la actividad física en los estudiantes entre los 12 y 17 años durante su jornada complementaria de la institución educativa, garantizando que los participantes permanezcan en entornos protectores y en ambientes sanos por más tiempo.

Con ¡Boom!, Activa tu Vida, buscamos generar conciencia y motivación sobre los beneficios de hacer actividad física y fortalecer las capacidades técnicas y conocimientos de los docentes a la hora de desarrollar el potencial de los estudiantes beneficiados, teniendo presentes la pertinencia, la oportunidad y la calidad de los momentos en que se practica la actividad física, convirtiéndola así en una alternativa para el uso adecuado del tiempo libre.

¡Boom! inició actividades con un piloto desarrollado en 60 instituciones educativas oficiales de Medellín. Participaron 5.476 jóvenes por medio de la conformación de 241 grupos, realizando 81.050 sesiones de actividad física de una hora en promedio.

Adicionalmente, el programa fortaleció la dotación de las instituciones educativas beneficiadas con la entrega de un kit completo con materiales innovadores y disruptivos que invitaban a los jóvenes a participar en las actividades.

El programa cuenta una guía metodológica física y virtual para consulta de las instituciones educativas participantes, la cual constituye una herramienta de construcción pedagógica y técnica para que los docentes orienten sus clases teniendo presente la importancia de la actividad física y cómo llevarla a cabo con sus alumnos.

En 2020, ampliaremos las fronteras del programa y lo llevaremos a otras ciudades y localidades del país con el fin de impactar a por lo menos 10.000 personas.





8

COMPROMISO CON EL PLANETA

Compromiso con el planeta

(103-1, 103-2, 103-3)

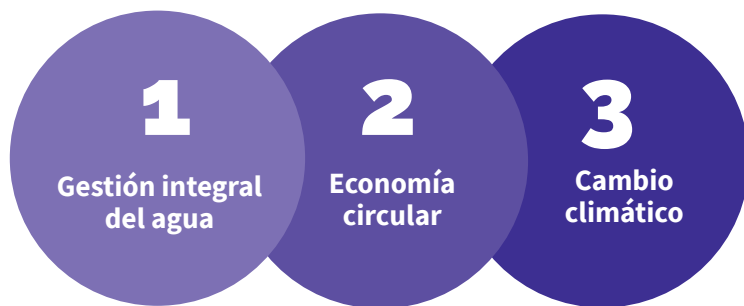
El documento *The Global Risks Report 2020*, del Foro Económico Mundial 2020, indica que los riesgos asociados al medio ambiente son los de mayor relevancia y preocupación para el desarrollo sostenible.

El impacto del cambio climático y la pérdida de la biodiversidad evidencian un alto riesgo sobre la disponibilidad de recursos como agua, alimentos, suelo, entre otros, derivando en impactos negativos sobre la economía y generando tensiones en la producción de bienes, servicios y en el desarrollo sostenible.

Nuestro compromiso con el planeta parte del significado que le damos a recursos naturales que son materias primas indispensables para la sostenibilidad de

la compañía y la sociedad como un todo integrador. No nos limitamos a su uso en momentos específicos. Por el contrario, los gestionamos como un ciclo de vida que permite su circularidad, compensación, mitigación y disminución de impactos, entre otros, para asegurar, de una u otra forma, la retribución equivalente al planeta.

Trabajamos en tres temas ambientales que, desde nuestra perspectiva estratégica y la materialidad, son los más relevantes para el negocio en el que participamos y para las expectativas de los grupos de interés: el agua, la economía circular con énfasis en la gestión de materiales aprovechables y el cambio climático.



Gestión integral del agua

(303-1, 303-2) (103-1) (103-2) (103-3)

En nuestro proceso de evaluación de los impactos y la gestión sostenible del agua, realizamos estudios que permiten conocer las características de las fuentes hídricas de las que captamos y vertimos el recurso.

Hacemos monitoreo continuo en cada una de las operaciones productivas para entender la dinámica de las cantidades aprovechadas, su uso eficiente, las cantidades vertidas, los sistemas de tratamiento y la calidad de la descarga.

Esto nos permite tomar acciones acertadas basadas en el estado actual de las fuentes, el seguimiento a los cambios y el impacto de la variabilidad climática en las cuencas, y así poder, entonces, contribuir al uso sostenible del recurso.



Protección de áreas de influencia hídrica

Gestionar el agua no se limita a la eficiencia en la producción. Nos enfocamos también en la protección de las áreas de influencia hídrica de las operaciones, contribuyendo así a la resiliencia de las cuencas y las zonas de recarga de las fuentes subterráneas.

Más de 7.000 hectáreas cuentan con nuestro apoyo para su conservación. Esto lo hacemos por intermedio de organizaciones expertas como los fondos de agua Cuenca Verde y la Alianza Biocuenca; BancO2 y The Nature Conservancy.

Participamos, además, en la Coalición Agua para Colombia, liderada por The Nature Conservancy, que construirá herramientas para la seguridad hídrica en las cuencas del Magdalena y la Orinoquía, abastecedoras de gran parte de nuestros centros productores. Esta alianza permitirá contar con modelos hidrológicos para la generación de indicadores de oferta y disponibilidad hídrica, y entender su comportamiento de acuerdo con las proyecciones de cambio climático y del entorno.

Para 2024
tendremos
un Índice de
Consumo de
Agua por litro
de bebida
producida
de 2,1 litros.

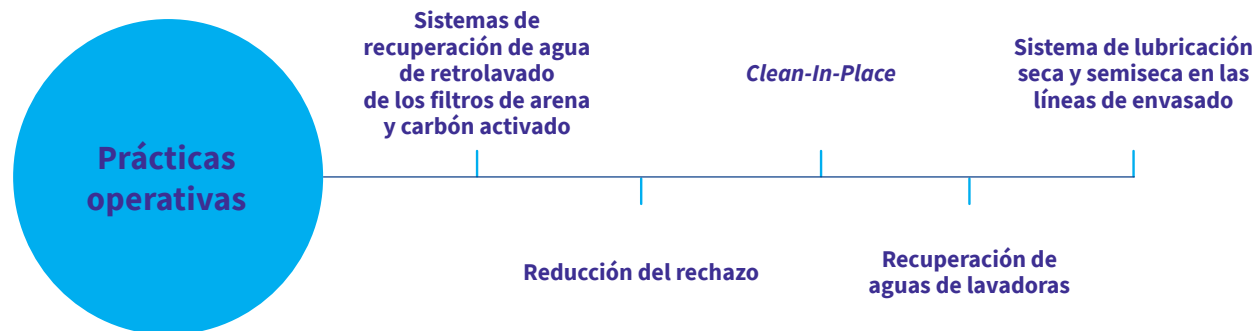
(304-3) Protección de hectáreas en ecosistemas

Organización	Cuenca Verde	BancO2	Alianza Biocuenca y Fondo del Agua de Bucaramanga	Parque Industrial Sanilia, Sesquilé
Hectáreas protegidas	3.260	48,21	3.127	1.176
Foco de gestión	Protección y mejoramiento de las cuencas abastecedoras de Medellín y el Valle de Aburrá.	Pago de servicios ambientales para cuidar los ecosistemas.	Protección y mejoramiento de las cuencas abastecedoras de los santanderes.	Protección de un predio declarado como Reserva Forestal Protectora Productora de la Cuenca Alta del Río Bogotá.
Área de impacto	Cuencas abastecedoras de los embalses Riogrande II y La Fe en Antioquia.	Yumbo (Valle) y Bello (Antioquia).	Cuenca hidrográficas de los Santanderes.	Municipios de influencia de la cuenca del río Bogotá.
Acciones realizadas 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Siembra de 25.342 árboles. • Implementación de estrategias de conservación en 339 hectáreas. • Promoción de la cultura del agua con más de 18.000 personas. • Monitoreo y seguimiento en 216 puntos de las cuencas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a 16 familias con el pago de \$312.000 mensuales por el cuidado medioambiental que hacen de sus predios. • Educación ambiental para los beneficiarios. • Proceso de bancarización para generar los pagos por actividades medioambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la seguridad hídrica del área metropolitana de Bucaramanga. • Conservación de las cuencas periurbanas de las áreas metropolitanas de Cúcuta y Bucaramanga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización del convenio de protección del predio. • Contribución a la conservación del oso de anteojos (<i>Tremarctos ornatus</i>).

Optimización del uso del agua reducción de impactos generados por la operación

Con la metodología propia llamada *Pensar el Agua*, enfocamos acciones en dos asuntos fundamentales: establecer un tratamiento adecuado al recurso e implementar el mejoramiento continuo a un costo óptimo para garantizar la optimización del uso del agua y la minimización de los impactos en el entorno. Hemos dispuesto tecnologías para el ahorro y el uso eficiente del agua en

nuestros centros de producción, y construimos una serie de prácticas operativas asociadas a metas exigentes para el rendimiento del agua. Además, contamos con sistemas de tratamiento de aguas residuales con alto componente tecnológico que nos permiten garantizar la calidad de los vertimientos, que son monitoreados de forma continua y actualizados de acuerdo con las exigencias normativas, buscando siempre ir más allá de estas para el cuidado del recurso.



Adaptación al cambio climático

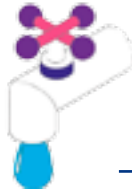
Contamos con una Matriz de Riesgos Hídricos, desarrollada por la firma Antea Colombia, que identifica el riesgo de abastecimiento en los 15 principales centros productores de la compañía.

Esta matriz es clave para avanzar en la adaptación a las circunstancias que nos avoca el cambio climático, pues nos indica que la mayoría de nuestros centros productores se encuentran en zonas de bajo riesgo hídrico y ninguno de ellos en zonas con riesgo alto. Solamente las plantas de Malambo, Piedecuesta, Valledupar y Dosquebradas presentaron una calificación de riesgo medio.

Con el fin de establecer las medidas de contingencia ante eventos de desabastecimiento por cambios en los regímenes de precipitaciones como el fenómeno de El Niño, contamos con el Comité Variabilidad Climática, encargado de analizar e interpretar la información disponible entregada por entidades que obtienen y gestionan la información hidrometeorológica nacional y global como el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (Ideam), el Comité Técnico Nacional para el Estudio del Fenómeno El Niño (CTN-Erfen), la National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) y el International Research Institute for Climate and Society (IRI) de la Universidad de Columbia, en los Estados Unidos.

Con base en esto, generamos planes, recomendaciones y procesos de seguimiento ante eventos de desabastecimiento o racionamiento eléctrico que puedan afectar la operación y las comunidades de su área de influencia.

OPTIMIZACIÓN Y MINIMIZACIÓN DEL IMPACTO OPERATIVO	
Centro de trabajo	Acciones
Postobón Malambo	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión a la red de acueducto público de Aguas de Malambo para tener una fuente alterna de abastecimiento y disminuir la presión sobre el recurso hídrico subterráneo. • Mejoramiento del sistema de tratamiento de aguas residuales mediante la puesta en operación de un reactor exclusivo de manejo de bebidas descartadas en el proceso productivo, logrando mayor remoción de carga orgánica e impactando en la calidad de los vertimientos. • Instalación de un sistema de tratamiento de aguas residuales domésticas del tipo aerobio de aireación extendida, liberando capacidad de tratamiento en la PTAR industrial. • Mejoramiento de los valores de DQO inferiores en 10% con respecto al parámetro exigido por la norma nacional.
Hipinto Valledupar	Construcción de un pozo como fuente alterna para disminuir la presión sobre la fuente superficial del acueducto de la ciudad (en proceso de concesión).
Postobón Yumbo	Potencialización de la PTAR doméstica con equipos adicionales y sistemas de deshidratación de lodos y de filtración y desinfección.
Gascol Sur	Actualización del sistema de neutralización de aguas residuales con el cambio de equipos e instalación de nuevos elementos para dar mayor versatilidad en la operación y aseguramiento de la calidad del vertimiento.
Lux Bogotá	Puesta a punto del sistema de tratamiento de aguas residuales de tipo biológico de aireación extendida logrando una reducción estimada de la carga superior a 75 % con relación al año anterior, contribuyendo de manera significativa al cuidado del río Bogotá.



Índice de Consumo de Agua y uso sostenible del recurso

Hacemos seguimiento semanal al Índice de Consumo de Agua por litro de bebida producida, lo que nos permite tomar decisiones orientadas al ahorro y el uso eficiente del recurso.

De 2014 a 2019, el indicador pasó de 3,49 litros a 2,31 litros por litro de bebida producida. De esta forma, la reducción en el uso de agua alcanzó los dos millones de metros cúbicos, cifra comparable a abastecer por un día a una ciudad como Bogotá.

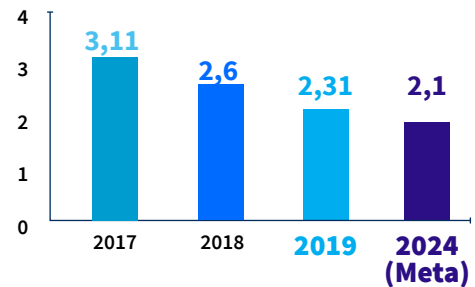
En 2019, el consumo de agua por litro de bebida producido fue

2,31 litros, por debajo de la meta trazada para el año.

(303-3, 303-5) CAPTACIÓN Y CONSUMO DE AGUA			
Agua consumida (m ³)	2017 (m ³ /AÑO)	2019 (m ³ /AÑO)	VARIACIÓN %
Consumo total	6.102.475	5.890.122	4%
Aguas subterráneas	1.464.060	1.491.794	-2%
Aguas superficiales	1.355.534	1.281.562	6%
Acueducto municipal	3.282.882	3.116.766	5%

(POS-20)

Consumo de agua

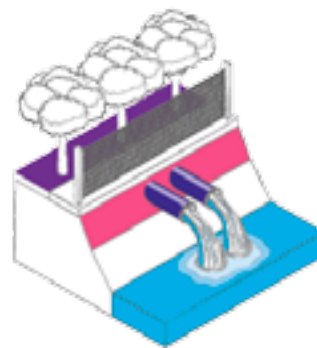


Consumo de agua por litro de bebida producida.

Gestión de los vertimientos de agua

Día a día revisamos las variables de procesos en todos los sistemas de tratamiento de aguas residuales de los centros productores, asegurando la calidad de las descargas y cumpliendo así con los parámetros y las exigencias de ley.

(303-4) VERTIMIENTOS DE AGUA			
Agua vertida (m ³)	2017 (m ³ /AÑO)	2019 (m ³ /AÑO)	VARIACIÓN %
Vertimientos totales	3.783.821	3.345.418	-13%
Aguas superficiales	1.980.937	1.875.874	-6%
Alcantarillado municipal	1.802.884	1.469.544	-23%



En 2019 logramos una reducción a nivel país de 13% con respecto al año anterior en la cantidad total de agua vertida, atribuida al uso eficiente y al ahorro de agua derivados de proyectos de mejoramiento continuo que conllevan a mejores rendimientos y mejor calidad de vertimientos, contribuyendo de forma significativa al cuidado del recurso hídrico.

Obtuvimos una reducción de

13%

en la cantidad total de agua vertida a nivel país con relación al año pasado.





(306-1) Calidad del agua en los vertimientos

En materia de calidad de los vertimientos en los centros productores dimos cumplimiento a los parámetros establecidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en la Resolución 0631 de 2015, como también a las normas de las autoridades regionales y locales, teniendo como variables principales para el control de nuestra actividad el potencial de hidrógeno (pH), la temperatura, la demanda química de oxígeno (DQO), la demanda bioquímica de oxígeno (DBO5), los sólidos suspendidos totales (SST), entre otros. Asimismo, vale anotar que las plantas de Postobón de Medellín y Bello reciben el tratamiento de sus aguas residuales por parte de EPM en la planta de tratamiento Aguas Claras, garantizando la calidad de los vertimientos y un mejor aprovechamiento del suelo urbano.

Para garantizar el cumplimiento normativo ejecutamos a diario planes de control de variables en nuestros sistemas de tratamiento, además de caracterizaciones periódicas con laboratorios acreditados por el Ideam para mantener un monitoreo permanente orientado a ir más allá del cumplimiento de las normas para el cuidado del recurso hídrico.

(307-1) Cumplimiento de la legislación y la normativa ambiental

Una de nuestras premisas es el cumplimiento de la ley y el respeto por las normas. Somos acuciosos en la alineación de nuestra gestión con los marcos normativos y ayudamos a la construcción de las políticas públicas en materia de impacto ambiental.

Durante los últimos tres años no hemos tenido sanciones de tipo ambiental. Las reconvencciones que hemos recibido han generado cobros por entrega extemporánea de información, pero no por incumplimiento a las normas ambientales. En 2019 se generaron dos procesos que se encuentran en curso y hasta el momento no hay formulación de cargos.

(301-1) INCUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA AMBIENTAL

Parámetro	2017	2018	2019
Valor monetario de multas (\$)	\$293	\$32,7*	0
Número de sanciones no monetarias	0	0	0
Número de procesos de investigación abiertos que pueden acarrear multas o sanciones	0	0	2

*La multa de \$32,7 millones no fue ocasionada por daños o impactos ambientales, sino por la entrega extemporánea de información. Actualmente, corren algunos procesos de investigación sin que se haya formulado cargo alguno al respecto.

Cifras en millones de pesos.

Acceso al agua potable para las comunidades

Al ser el agua nuestra materia prima principal, trabajamos para asegurar su disponibilidad sin crear conflictos con las comunidades aledañas a las operaciones. Igualmente, de forma voluntaria buscamos garantizar el acceso al recurso cuando se presentan emergencias, desabastecimientos o déficits en la infraestructura de servicio.

Esta información se amplía en el capítulo «Compromiso con la sociedad».



Economía circular

(102-30) (103-1) (103-2) (103-3)

Una nueva dimensión en la gestión ambiental es la economía circular, que exige pensar en los materiales de manera diferente, usándolos de forma inteligente y racional, de modo que, desde el diseño, la producción, el empaque y etiquetado, la publicidad, la colocación en el mercado, la logística y el consumo, pueda minimizarse el uso de recursos naturales y revalorizar los residuos generados al incorporarlos de nuevo al ciclo productivo.

Nuestro programa de economía circular se basa en tres factores fundamentales:

- Ecodiseño de envases y empaques amigables con el medio ambiente.
- Educación y sensibilización frente a economía circular.
- Fortalecimiento de la cadena de aprovechamiento.

Estos factores, en especial los componentes de educación y fortalecimiento de la cadena de aprovechamiento, se desarrollan por medio de proyectos propios, actividades articuladas con terceros públicos y privados, y diferentes acciones con alto impacto en la cadena de valor de la organización, la sociedad y el medio ambiente.

A su vez, nuestro programa de Economía circular permite el cumplimiento de las regulaciones de Responsabilidad Extendida al Productor, en especial la Resolución 1407 de 2018, que reglamenta la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques, y plantea metas de aprovechamiento a 2030, convirtiendo a la industria de bebidas en un actor importante en el cumplimiento de la Estrategia Nacional de Economía Circular. La Responsabilidad Extendida del Productor es un instrumento que garantiza que los fabricantes gestionen el ciclo de vida de sus productos, reduciendo, reutilizando y reciclando los materiales utilizados.

(301-1, 301-2) MATERIALES UTILIZADOS POR PESO O VOLUMEN E INSUMOS RECICLADOS



VIDRIO	2017	2018	2019
Peso del material utilizado	50.659	55.069	44.973
PORCENTAJE DEL MATERIAL SUSCEPTIBLE DE SER RECICLADO	100	100	100
Porcentaje del total que corresponde a material reciclado	40	43	40
Peso del material reciclado	20.264	23.680	17.989



ALUMINIO (LATA)	2017	2018	2019
Peso del material utilizado	997	1.100	1.043
PORCENTAJE DEL MATERIAL SUSCEPTIBLE DE SER RECICLADO	100	100	100
Porcentaje del total que corresponde a material reciclado	48	55	73
Peso del material reciclado	479	605	761

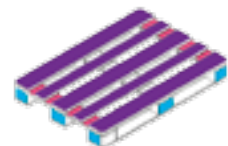


POLICARBONATO (botellón)	2017	2018	2019
Peso del material utilizado	569	756	690
PORCENTAJE DEL MATERIAL SUSCEPTIBLE DE SER RECICLADO	0	0	0
Porcentaje del total que corresponde a material reciclado	0	0	0
Peso del material reciclado	0	0	0



PET	2017	2018	2019
Peso del material utilizado	26.664	36.184	43.398
PORCENTAJE DEL MATERIAL SUSCEPTIBLE DE SER RECICLADO	100	100	100
Porcentaje del total que corresponde a material reciclado	31	23	19
Peso del material reciclado	8.266	8.499	8.155

Cifras de volumen en toneladas.



CARTÓN	2017	2018	2019
Peso del material utilizado	2.468	3.626	6.181
PORCENTAJE DEL MATERIAL SUSCEPTIBLE DE SER RECICLADO	100	100	100
Porcentaje del total que corresponde a material reciclado	100	100	100
PESO DEL MATERIAL RECICLADO	2.468	3.626	6.181
MADERA	2017	2018	2019
Peso del material utilizado	2.764	3.788	4.296
PORCENTAJE DEL MATERIAL SUSCEPTIBLE DE SER RECICLADO	0%	0%	0%
Porcentaje del total que corresponde a material reciclado	0%	0%	0%
PESO DEL MATERIAL RECICLADO	0	0	0
POLIETILENO	2017	2018	2019
Peso del material utilizado	1.683	1.303	708
PORCENTAJE DEL MATERIAL SUSCEPTIBLE DE SER RECICLADO	100	100	100
Porcentaje del total que corresponde a material reciclado	30	30	30
PESO DEL MATERIAL RECICLADO	505	391	213
CONSOLIDADO			
Peso total del material utilizado en el año	85.804	101.826	106.065
PESO TOTAL DEL MATERIAL RECICLADO EN EL AÑO	31.981	36.801	33.299
Porcentaje del total el año que corresponde a material reciclado	37%	36%	31%

Cifras de volumen en toneladas.

* En las toneladas utilizadas de PET no incluimos el peso de las botellas de las marcas de franquicias, que corresponde a 4.052 toneladas y 4.775 toneladas para 2018 y 2019, respectivamente.

* El porcentaje de material reciclado de 2018 se redujo frente a lo reportado en el Informe de sostenibilidad debido a que este año no incluimos el policarbonato reincorporado al proceso al considerar que no es catalogable como material reciclado. En el presente informe se hace la corrección respectiva para dejar constancia.



A 2024 recuperaremos el 50% del material que ponemos en el mercado.

En 2019 recogimos el 11% de dicho material.

La reducción en el uso de material reciclado en 2019, con respecto a 2018, hay que mirarla en contexto. La compañía tuvo una mayor producción de envases debido a su crecimiento y productividad. Sin embargo, nos vimos afectados por la falta de capacidad de los proveedores de resina reciclada de PET para suplir la demanda de la compañía, lo que no nos permite incorporar mayor resina reciclada en nuestro ciclo productivo. De igual forma, las bajas tasas de aprovechamiento de material que hay en el país impactaron en el resultado.

Debido a esta situación, además de seguir liderando procesos de educación y fomento de la separación en la fuente, además de apoyar a los recicladores, iniciamos negociaciones con nuevos proveedores y hemos invitado a los actuales para que amplíen capacidades y, de esa forma, poder cumplir con nuestra meta a 2024: que el 70% del total de PET y 50% del vidrio de nuestros envases y empaques provenga de material reciclado.

En 2019, el 19% del PET y el 40% del vidrio que usamos provino de material reciclado.



Dejamos de usar aproximadamente

3.100

toneladas de materiales por el ecodiseño de los envases y empaques.

Ecodiseño de envases y empaques

Desde 2014 integramos el concepto de ciclo de vida a la hora de diseñar nuestros envases y empaques. De esta forma, reducimos el impacto ambiental y generamos ahorros que contribuyen al cumplimiento de la Meta Estratégica Grande y Ambiciosa de la organización. Bajo esa lógica, trabajamos con las siguientes premisas:

- Disminución en la cantidad de material utilizado (aligeramiento).
- Selección de materiales con potencial de reciclabilidad.
- Incorporación de material reciclado en la producción.
- Fortalecimiento de proveedores de materiales.

LOGROS RELEVANTES EN ECODISEÑO DE ENVASES Y EMPAQUES EN 2019

ALIGERAMIENTO

- Avanzamos en el programa de aligeramiento para envases PET en la presentación de 250 ml, con una reducción de peso adicional de 15% frente a 2018. Esto representa una disminución de más de 600 toneladas de material plástico, equivalentes a 27 millones de envases de este formato.
- Disminución de peso de 12% en 70% del volumen para los envases de formato familiar 2 litros de bebidas gaseosas, que equivalen a un ahorro en el consumo de resina de 600 t/año, es decir, la resina equivalente a producir 14 millones de unidades.

USO DE RESINA REICLADA

- Lanzamos nuestra primera botella fabricada con resina 100% reciclada posconsumo, que a su vez es también 100% reciclable, bajo la marca Agua Cristal, en los formatos 300 ml y 600 ml. Esta iniciativa implica dejar de usar cerca de 2.000 toneladas por año de resina PET virgen.
- Iniciamos un piloto de un modelo destinado a cerrar el ciclo de vida de los materiales para convertirlos también en empaques secundarios. Este piloto empezó con las bolsas del empaque secundario de la presentación de agua en bolsa y con los guacales para el almacenamiento y transporte de botellones de agua. En el caso de los guacales ahorramos 200 toneladas por año de resina virgen.



Cuando separo los residuos aprovechables, contribuyo a un mundo mejor, donde todos ganamos: los consumidores, los recicladores, la industria, la sociedad y el planeta.



Educación y sensibilización frente a economía circular

Por medio de campañas y actividades de comunicación masiva, generamos procesos educativos y de sensibilización en torno a la importancia de reciclar, con el fin de promover el cambio de hábitos, crear conciencia ambiental y motivar hacia el consumo responsable, contribuyendo al fortalecimiento de la cadena de gestión de residuos aprovechables. Adicional a esto, promovemos las buenas prácticas que permiten a la población comprender la relevancia de la reducción y la reutilización de los materiales, de cara a la mitigación de la contaminación del medio ambiente y la saturación de los sistemas de disposición.

Estas son algunas de las actividades que desarrollamos:

Promoción del consumo en retornables

Coherentes con nuestra actividad económica, promovemos fuertemente el consumo de bebidas con envases retornables de vidrio y PET. De esa forma, generamos circularidad de los materiales, reduciendo considerablemente la incorporación de materiales vírgenes necesarios para hacer nuevos envases.

Comunicación masiva

En alianza con el sistema Coca-Cola realizamos Por el Planeta Reciclo, una campaña de promoción del reciclaje que contó a su vez con el apoyo de Tetra Pak y la Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo (IRR).

La campaña contó con diferentes piezas de comunicación masiva que fueron emitidas en televisión, radio, prensa y medios digitales para sensibilizar a más de 23 millones de colombianos sobre la relevancia del reciclaje, el papel que juega cada uno de los actores de la cadena y la necesidad de unir esfuerzos para hacer más eficiente el proceso.

La campaña tuvo un fuerte enfoque en cuanto al aporte al cumplimiento de la normatividad vigente en Colombia, ayudando a fomentar el incremento de toneladas aprovechadas en el país, motivar la inclusión y el reconocimiento de la labor de las organizaciones de recicladores de oficio como prestadores del servicio público de aseo y concientizar sobre la separación en la fuente.

De acuerdo con lo anterior, la campaña se constituyó como la primera iniciativa privada de comunicación con alcance nacional enfocada a enseñar sobre la separación en la fuente, y la primera campaña de alcance nacional

utilizando el mensaje de bolsa blanca y bolsa negra, lo que fortaleció la norma de códigos de colores para la separación.

Por correlación, la sensibilización que generó la campaña en el tiempo que estuvo al aire (septiembre-diciembre 2019) aportó al incremento de toneladas aprovechadas en el país (se toma como línea base septiembre de 2019).



LÍNEA BASE		INCREMENTO DE TONELADAS APROVECHADAS					
Septiembre 2019	Octubre 2019	Noviembre 2019	Diciembre 2019				
117.921	N/A	120.061	2%	127.374	6%	136.500	7%

Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliario (SSPD).

Por el Planeta Reciclo recibió la nominación en la categoría Mejor Acción de Comunicación con Propósito en Colombia, en los premios Top 10, organizados por la revista especializada *Publicidad & Mercadeo*. Para más información consulte el portal www.porelplanetareciclo.com

Actividades de promoción

En el ámbito regional, en conjunto con la Alcaldía de Medellín y dentro del programa Buen Comienzo, sensibilizamos a más de 140.000 personas, en especial niños y niñas, sobre la importancia del reciclaje.

De igual forma, en alianza con el Clásico RCN, sensibilizamos con talleres de reciclaje a las comunidades por donde pasó la caravana ciclística. En estas actividades impactamos aproximadamente a 600 personas.

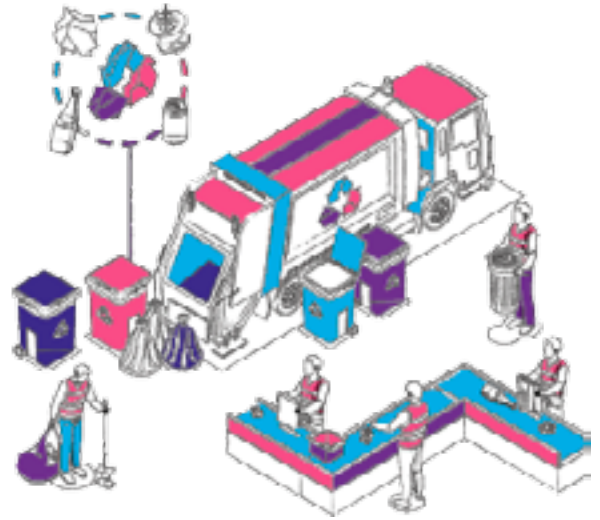


Residuos posindustriales

Los residuos posindustriales son aquellos generados en los procesos productivos. Su manejo y gestión se hace en los centros de trabajo donde aplicamos buenas prácticas ambientales enfocadas en reducir, reciclar y reutilizar, así como las normas y los protocolos enfocados a su buen manejo. De igual forma, adelantamos su adecuada disposición y tratamiento final, buscando la mitigación y disminución de los impactos negativos al ambiente.

Es importante resaltar que el reúso de los diferentes tipos de residuos, tanto los peligrosos como los no peligrosos, está sujeto al estado y la condición final del material de desecho. Por lo tanto, su aprovechamiento puede ser limitado y generar variaciones en la recuperación.

Adicionalmente, trabajamos proyectos que ayudan a innovar en la reincorporación y el aprovechamiento de los residuos para extender la vida útil de los materiales o aprovecharlos como materia prima en otros procesos.

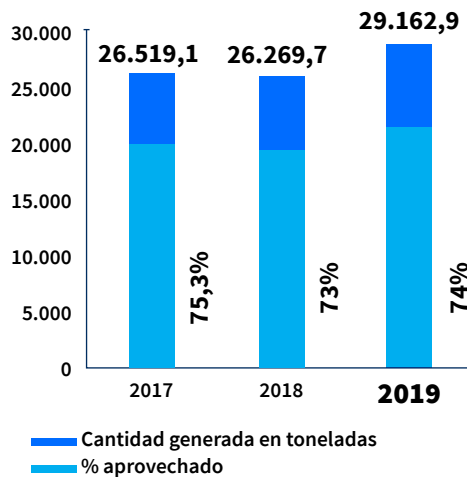


(306-2) Residuos por tipo y método de eliminación

Total de residuos no peligrosos aprovechados o valorizados

Métodos de aprovechamiento

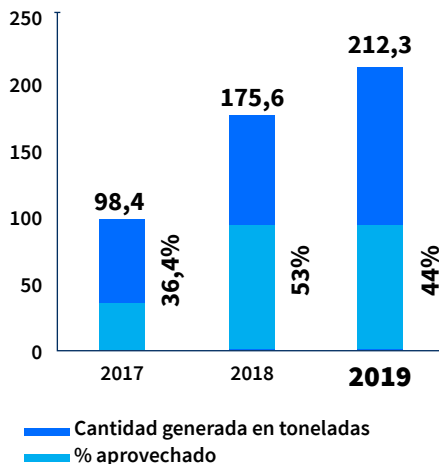
Compostaje, reciclaje, reúso



Total de residuos peligrosos aprovechados o valorizados

Métodos de aprovechamiento

Reciclado o recuperación de metales y compuestos metálicos. Utilización como combustible (que no sea en la incineración directa) u otros medios de generar energía.



Residuos no peligrosos

En 2019 logramos un nivel de aprovechamiento de 74% en los residuos no peligrosos, gracias a la correcta implementación de buenas prácticas ambientales.

El aprovechamiento de los residuos de papel, cartón, plástico, caucho y chatarra se sostuvo en 100%, gracias a la correcta separación en la fuente y la implementación de buenas prácticas ambientales para garantizar el buen manejo.

Residuos peligrosos

La gestión de residuos peligrosos pasó de 53% en 2018 a 44% en 2019. Esta disminución se debió al estado de los residuos.

Gestión de residuos de activos fríos

Desarrollamos un proyecto enfocado en el manejo y la gestión de los residuos de los activos fríos por medio de una única empresa gestora. El alcance del proyecto incluye la disposición de residuos peligrosos hasta el aprovechamiento de los residuos reciclables. Los resultados tangibles de este proyecto comenzarán a verse en 2020.

Creación de herramientas de gestión de información

Implementamos un *software* que permite asegurar la información de toda la gestión integral de residuos para evaluar oportunidades de mejora y promover la economía circular. La plataforma digital permite el seguimiento a las cantidades generadas por cada corriente de residuos, tener reportes de los indicadores de generación, y los económicos (pago por tratamiento y valorización), así como administrar la documentación que soporta la gestión legal.



Programas de la cadena de aprovechamiento

Incentivamos los procesos de reciclaje, apoyando el trabajo de los recicladores de base y fortaleciendo los diferentes eslabones de la cadena para aumentar la eficiencia y lograr mayores volúmenes de recuperación de todos los materiales de envases y empaques que utilizamos. Durante 2019 desarrollamos diferentes proyectos de reciclaje que nos permitieron recuperar de manera directa, aproximadamente 800 toneladas de material y sensibilizar cerca de 85.000 generadores de residuos sobre la adecuada separación en la fuente. Igualmente, con la compra de resina reciclada y de vidrio nos convertimos en

uno de los principales dinamizadores de las cadenas de reciclaje de estos materiales, con lo cual afirmamos que, por medio de nuestros proveedores, apoyamos el reciclaje de más de 20.000 toneladas de material posconsumo.

Adicional a esto, avanzamos en el cumplimiento de la Resolución 1407 de 2018, que reglamenta la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques posconsumo. Durante 2019 adelantamos una serie de acciones que nos permiten dar cumplimiento a la norma, contar con un Plan de Gestión Ambiental de Residuos de Envases y Empaques y levantar la línea base de

materiales puestos en el mercado.

Para esto, trabajamos en dos colectivos de empresas: el primero, denominado Sistema de Gestión Colectivo de Envase y Empaques, liderado por la Andi, y el segundo, llamado Red Reciclo, liderado por el Centro Empresarial para el Reciclaje (Cempre).

Finalmente, en 2019 creamos Gerencia de Responsabilidad Extendida al Productor como un área exclusiva para la administración de iniciativas de posconsumo que permitan el fortalecimiento del criterio de economía circular dentro de la gestión de la compañía con sus grupos de interés.



- Iniciativa que se llevó a cabo con la marca Agua Cristal, en Santa Marta.
- Su objetivo fue recolectar material PET y sensibilizar a tenderos y consumidores sobre la buena disposición de residuos sólidos.
- Capacitó a los recicladores de la ciudad, les entregó dotación y equipos necesarios para ser más eficientes.
- Se diseñaron rutas de recolección de reciclaje para facilitar el acopio en tiendas y playas.
- Se recolectaron 74 toneladas de material en 6 meses.
- Se sensibilizaron directamente a cerca de 4.000 personas.

- Alianza con Bavaria, Sistema Coca-Cola y Pepsico.
- Impacta en la Costa Caribe (Barranquilla, Cartagena, Santa Marta).
- Su objetivo es aumentar los volúmenes de recolección de materiales por medio de la articulación con las asociaciones de recicladores de las tres ciudades.
- Ha beneficiado a seis organizaciones de recicladores con capacitaciones, formación de competencias y entrega de dotación, con impacto directo en 160 recicladores de los 300 que tiene como meta el programa.
- Entre mayo y diciembre de 2019 recuperó 413 toneladas de PET adicionales a lo que Enka recuperó en 2018 en las tres ciudades, logrando un cumplimiento de 154% de la meta planteada.

- Proyecto desarrollado entre septiembre de 2018 y junio de 2019 en Bahía Solano, Chocó, territorio que solo cuenta con un botadero al aire libre para sus residuos, lo que genera un gran problema ambiental. Además, dada su ubicación geográfica, solo es posible llegar y salir por vía aérea, dificultando la evacuación de material para su reciclaje al interior del país.
- Contamos con el apoyo en alianza de la aerolínea San Germán y Recimed.
- Incluyó estrategias de sensibilización a más de 2.750 personas sobre reciclaje.
- Creó capacidades en cuanto al almacenamiento, la recolección y el diseño de rutas de transporte terrestre del material con la ayuda de un motocarro donado por Postobón.
- Se evacuaron 28 toneladas de material aprovechable que dejó de convertirse en basura.

Nuestras iniciativas promueven la economía circular y apuntan al cumplimiento de la meta corporativa a 2024: asegurar el reciclaje del 50% de los materiales puestos en el mercado.



Sistema inteligente Postobón-Kaptar

- Sistema de máquinas inteligentes que les permiten a las personas cambiar botellas de PET y latas de aluminio, por beneficios redimibles en entretenimiento, comida y servicios públicos, entre otros.
- El sistema inició en 2018 y, a cierre de 2019, contaba con diez puntos de reciclaje inteligente en diferentes sitios del Valle de Aburrá.
- El sistema Postobón-Kaptar ha logrado desde sus inicios captar más de 150 toneladas de material aprovechable.

Ayapel Sin Basuras

- En octubre de 2019, mediante una alianza estratégica con sectores públicos, privados y comunitarios, se realizó Ayapel sin Basuras, en el municipio de Ayapel, Córdoba.
- Su objetivo fue desarrollar y fortalecer las capacidades técnicas y empresariales de los recicladores.
- Se promovieron encadenamientos productivos para el aprovechamiento de los residuos sólidos.
- Se hicieron actividades de educación ambiental.
- Se recolectaron 2,1 toneladas de PET.
- Se impactaron 4.000 familias rurales.
- 34 comercios del municipio se unieron a la propuesta de reciclaje y educación ambiental.

Recarga Verde-Metro de Medellín

- Alianza con el Metro de Medellín para potenciar la Recarga Verde, programa de innovación social y ambiental que promueve la movilidad sostenible en el Valle de Aburrá y fomenta el reciclaje.
- Se instalarán 12 máquinas inteligentes en 2020 que permitirán la recarga de la tarjeta Cívica a cambio de envases de PET y latas de aluminio.
- Invertiremos más de \$1.000 millones y esperamos recoger, en 2020, más de 200 toneladas de material aprovechable, equivalente a más de seis millones de botellas.

Recicla con tu Reciclador Alianza Postobón-Grupo Familia

- Alianza con Grupo Familia para generar conciencia ciudadana sobre la importancia del reciclaje, el papel de los recicladores de oficio como educadores y el compromiso de los consumidores con la separación de los materiales aprovechables.
- Inicia en 2020 y busca incrementar en 20% las toneladas de PET y papel que actualmente recogen tres asociaciones de recicladores de Bogotá.
- Impacto directo sobre 580 recicladores de oficio.
- Inversiones en 2020 cercanas a los \$250 millones, que se verán traducidos en dotación para los recicladores, talleres de sensibilización, básculas y compactadoras y fortalecimiento institucional de las asociaciones.

Cambio climático

El cambio climático y el calentamiento global son temas prioritarios en la sostenibilidad de nuestro negocio, no solo por los compromisos que Colombia asumió en el COP21 de París, sino también por las repercusiones directas que tienen en aspectos clave para nosotros como la escasez de materias primas, el estrés hídrico, las

restricciones de circulación automotriz y la distribución de productos, los costos de energía y posibles cargas impositivas, entre otros.

En concordancia con el ODS 13, que hace referencia a las acciones por el clima, nos propusimos reducir el consumo de energía y combustibles, así como utilizar energías alternativas.

A la luz de lo anterior, desarrollamos mecanismos de mitigación y adaptación en los procesos de operación y distribución para asegurar la sostenibilidad en el tiempo. Los focos en los que trabajamos para la gestión del cambio climático son la gestión energética, la gestión logística y de movilidad sostenible, y la gestión hídrica.

Gestión energética

Trabajamos continuamente en la optimización del uso racional y eficiente de la energía. Nuestro modelo de gestión se basa en cuatro pilares básicos: medir, analizar, actuar y supervisar.

Aseguramos la disponibilidad de información y de recursos para alcanzar los objetivos y promovemos la identificación y el uso eficiente de los recursos enmarcados en una cultura de mejoramiento continuo, que se acompaña con procesos de capacitación y sensibilización que han permitido

mejorar el Indicador de Consumo de Energía. En los últimos dos años hemos pasado de un indicador de 3,33 a 3,58 cajas unitarias producidas por cada kWh consumido.

Para la gestión en el tema, creamos el Comité Energético, un equipo interdisciplinario y altamente calificado, que se encarga de promover buenas prácticas para el mejoramiento de la gestión energética en los centros de operación.

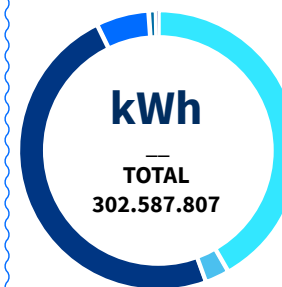
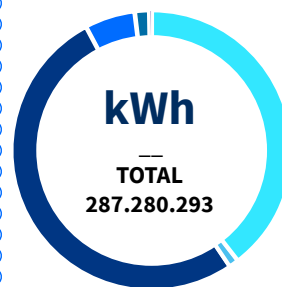
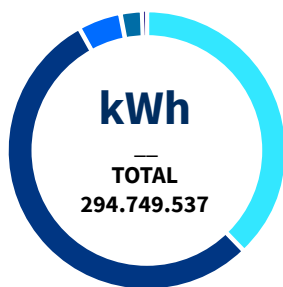
El comité analiza la información de consumos, la legislación actual

y futura, y las tendencias en buenas prácticas internas y externas. Además, promueve proyectos que apuntan al uso racional de los recursos y las energías limpias, la homologación y las sinergias de las actividades en lo referente a gestión energética.

Cada uno de los miembros del Comité Energético acompaña a centros de operación asignados asegurando la debida implementación de los proyectos y la alineación de nuestra estrategia de gestión energética.

(302-1) CONSUMO ENERGÉTICO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Tipo de energía	Fuente de Generación	2017 KWh	2018 KWh	2019 KWh
Renovable	● Energía eléctrica	111.701.311	113.648.084	126.749.883
	● Energía fotovoltaica	-	3.466.058	8.550.415
No Renovable	● Gas natural	159.900.943	148.266.822	145.825.593
	● Propano	14.696.297	16.512.561	18.197.509
	● Diésel	7.220.776	5.238.969	3.210.802
	● Gasolina	1.230.211	147.798	53.604



(102-30) (103-1) (103-2) (103-3)

Consumo de energía fuentes fijas

Las fuentes fijas de energía corresponden a todos los equipos fijos que están en nuestros centros de trabajo. Durante 2019 tuvimos un consumo total de 302.587.807 kWh de este tipo de fuentes.

(302-3) Intensidad energética de las fuentes fijas

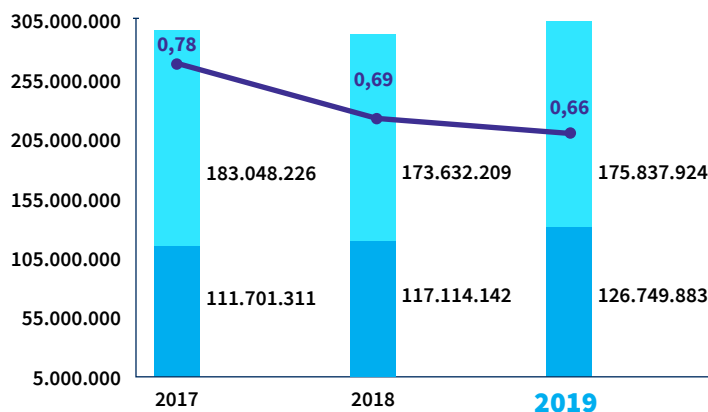
Nuestro indicador de intensidad energética de fuentes fijas ha disminuido 17% en los últimos dos años, pasando de 0,78 a 0,66 kWh consumidos por cada caja producida.

En el segundo semestre de 2019 identificamos 40 proyectos válidos para disminuir el consumo de energía eléctrica con implementaciones de bajo costo y alto impacto. Priorizamos 10 de ellos para ser ejecutados en Postobón Bello, Postobón Medellín y Gaseosas de Córdoba Montería.

Asimismo, decidimos que para el primer trimestre de 2020 los mismos proyectos se implementarán en las plantas de Yumbo y Malambo. Posterior a eso, los extenderemos al resto de las principales plantas, con lo que se busca reducir el consumo de energía eléctrica por medio de la sensibilización del personal y el mejoramiento de procesos.



(302-3) Consumo energía eléctrica y térmica, intensidad energética (fuentes fijas)



■ Consumo energía térmica ■ Consumo energía eléctrica
 ■ Intensidad energética

(POS-18) RENDIMIENTO DE ENERGÍA FUENTES FIJAS			
	2017	2018	2019
Energía eléctrica	3,33	3,54	3,58
Energía térmica	2,07	2,39	2,60

Piloto eficiencia de energía

Creamos un modelo de negocio con una única compañía prestadora del servicio, para ejecutar programas de eficiencia energética, ofreciendo un financiamiento adecuado y un retorno a la inversión basado únicamente en los ahorros generados por los mismos proyectos.

Este proyecto inició una prueba piloto en el centro de trabajo Lux Bogotá y abarca el suministro, el transporte y la instalación y actualización del sistema de iluminación en áreas de producción y administrativas, bajo el cumplimiento de la normativa Retie y Retilap, mejorando los niveles de iluminación generales y el confort de los colaboradores.

Con este piloto estimamos una reducción del consumo total de la planta de 479.322 kWh equivalentes aproximadamente a 60% del consumo de energía eléctrica por iluminación, dejando así de emitir 172 toneladas de CO₂ al año y un ahorro de \$157 millones al año.



Emisiones fuentes fijas

Somos conscientes de que nuestras operaciones generan impactos. Nuestros centros productores cuentan con equipos que se convierten en fuentes fijas de emisiones de gases efecto invernadero (GEI).

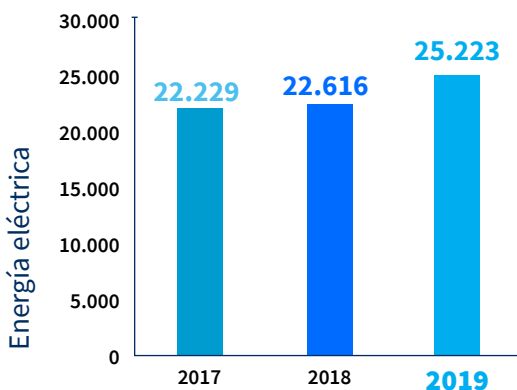
Como parte de nuestro compromiso con la gestión de GEI, avanzamos en el perfeccionamiento de un proceso de medición bajo la metodología WBSCD, WRI del GHG Protocol, reconocida como una buena práctica en el mundo.

De acuerdo con el protocolo, identificamos las fuentes de emisiones fijas y fugitivas, lo que nos permitió detectar fuentes que no habían sido tenidas en cuenta anteriormente. Esto conllevó a crear capacitaciones para nuestro personal sobre la metodología e indexar en las mediciones las nuevas fuentes de emisión detectadas.

Para 2020 nos propusimos implementar un sistema de información que permita garantizar la calidad del inventario y así encontrar oportunidades de mejora y proyectos en pro de disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero.

En 2019 tuvimos una reducción del 14% en las emisiones de fuentes fijas alcance 1.

(305-2) Emisiones Indirectas Alcance 2, Fuentes fijas (toneladas de CO₂ equivalentes)

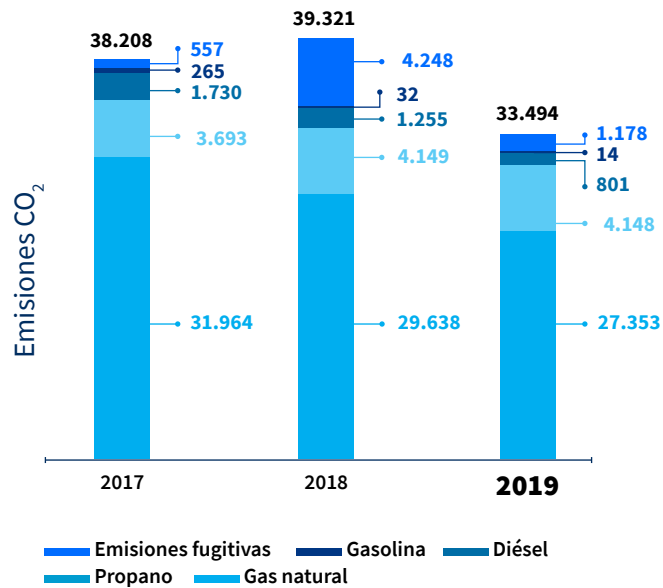


Incluye consumo de montacargas eléctricos.

Nota: los valores de 2018 presentaron una variación con respecto a lo reportado en el Informe de Sostenibilidad 2018, debido al cambio que hicimos en la metodología y parámetros de medición determinados para los cálculos.

Se incluye el consumo de montacargas eléctricos que son alimentados desde una fuente fija de energía.

(305-1) Emisiones directas Alcance 1 / Fuentes fijas (toneladas de CO₂ equivalentes)



Uso de fuentes alternativas

Finalizamos con éxito la implementación de la conexión a la granja solar de Celsia en Yumbo, Valle del Cauca, que suplió, en 2019, 36% de la demanda eléctrica requerida por nuestro centro de trabajo Postobón Yumbo, lo que equivale a 8,6 MWh de energía limpia, evitando la emisión de 1.701 toneladas de CO₂ durante el año.

Nuestro propósito es seguir contando con fuentes alternativas de energía. Durante el segundo semestre de 2020 esperamos poner en operación un proyecto de energía solar en el centro de trabajo Postobón Malambo. Actualmente se encuentra en proceso de licitación, estimando una capacidad instalada de alrededor de 5 MW. Esta operación fotovoltaica reducirá el consumo de energía convencional en un rango aproximado de 25% a 30%, lo que representa un ahorro estimado de \$604 millones y dejar de emitir 2.714 toneladas de CO₂ al año.

Equipos de refrigeración

Contamos con un total de 322.102 activos fríos que se entregan a nuestros clientes para garantizar que los productos del portafolio lleguen al consumidor en las mejores condiciones posibles.

Durante 2019 adquirimos 22.585 neveras que, en un 93%, están catalogadas como ecológicas, al contar con refrigerante R290.

Nuestros equipos de frío tienen un proceso de control de energía, partes electrónicas, cierres herméticos y tubos led, entre otros elementos, que disminuyen hasta en 25% el consumo general de energía, permitiendo, además, incrementar su vida útil.

También repotenciamos 2.861 neveras por medio del programa estandarizado que permite hacer más eficiente el activo y aumentar su capacidad de refrigeración hasta en 5 años más.



Contamos con vehículos homologados con tecnología Euro V, la cual está por encima de la norma nacional. Éstos son bajos en emisiones.

(102-30) (103-1) (103-2) (103-3)

Gestión logística y movilidad sostenible

(Consumo de energía y emisiones de las fuentes móviles)

La flota de distribución primaria y secundaria es una de nuestras grandes fortalezas. Más de la mitad de las emisiones que generamos proviene del transporte de nuestros productos a lo largo y ancho del territorio colombiano, actividad que realizamos con el apoyo de Edinsa, una empresa de la Organización Ardila Lülle.

Teniendo presente la importancia del transporte para el negocio, resulta prioritario trabajar en la eficiencia, la implementación de buenas prácticas y la incorporación de acciones que contribuyan a tener mejor consumo de combustibles y eficiencias superiores en el uso de los motores de los vehículos y en actividades que influyen en la huella de carbono, como el uso de llantas, lubricantes y el desgaste de los elementos mecánicos de los automotores, entre otros.

En 2019, una de las acciones más importantes que realizamos fue el control de combustible, que representa una menor cantidad de emisiones y, a su vez, un ahorro económico representado en \$1.200 millones, gracias a tres componentes clave:

- Conducción eficiente.
- Selección de estaciones de tanqueo y servicio con el menor costo por galón y configuración de parámetros de las unidades tractoras, buscando obtener el mayor beneficio de la tecnología.
- Telemetría a bordo de las unidades.

Implementamos el uso y el control de aceites con intervalos de drenaje extendido, logrando una disminución aproximada de 15.000 galones de lubricante.

Pasamos de cinco cambios de aceite al año a uno solo, especialmente en flota de distribución secundaria. Para la flota primaria sostuvimos el indicador, alcanzando intervalos de drenaje hasta de 130.000 km en gran parte de la flota. En general, el valor promedio de los cambios de aceite en la flota es de 45.000 km, aproximadamente, valor muy positivo, considerando que, en la industria, el promedio no sobrepasa los 20.000 km.

Desde Edinsa siempre están atentos a las tendencias del sector transporte. Es así como surgen ideas de innovación que se han materializado luego de hacer pilotos para asegurar su efectividad. Ejemplo de esto fue la implementación de la tecnología de transmisiones automáticas y automatizadas, que le permiten al operador mantener el control del vehículo, enfocándose en la seguridad de sí mismo y de los usuarios de las vías.

En la última incorporación de tractocamiones para flota primaria, innovamos con la instalación de radares anticollisión. Esta herramienta ha demostrado ser absolutamente confiable a la hora de advertir potenciales eventos al operador, mejorando también sus hábitos de conducción. Para los equipos de flota secundaria, trabajamos en el mejoramiento de las condiciones ergonómicas, la seguridad con cámaras de reversa y la visibilidad con espejos auxiliares que le permiten al operador detectar objetos cercanos alrededor al camión.

Por último, realizamos comités de seguimiento mensuales de nivel directivo, táctico y operativo con el fin de que la información llegue a todos los niveles, siempre pensando en la incorporación de las mejores prácticas de operación, asegurándonos de que la fundamentación técnica sea un pilar bien desarrollado para la toma de decisiones.



En la gestión 2019 se resaltan también las siguientes acciones:

Adquisición de vehículos tecnología Euro-IV y Euro-V: adquirimos vehículos con motores tecnología Euro IV y Euro V, bajos en emisiones, que están incluso por encima de la norma establecida en el país.

Estos vehículos contribuyen también a la seguridad activa en la vía. Cuentan con control de carril y frenado de emergencia automático cuando hay riesgo de colisión.

La tecnología que incorporan mitiga el riesgo por colisión y accidentes, incluso con peatones, garantizando a los usuarios de la vía un ambiente más seguro.

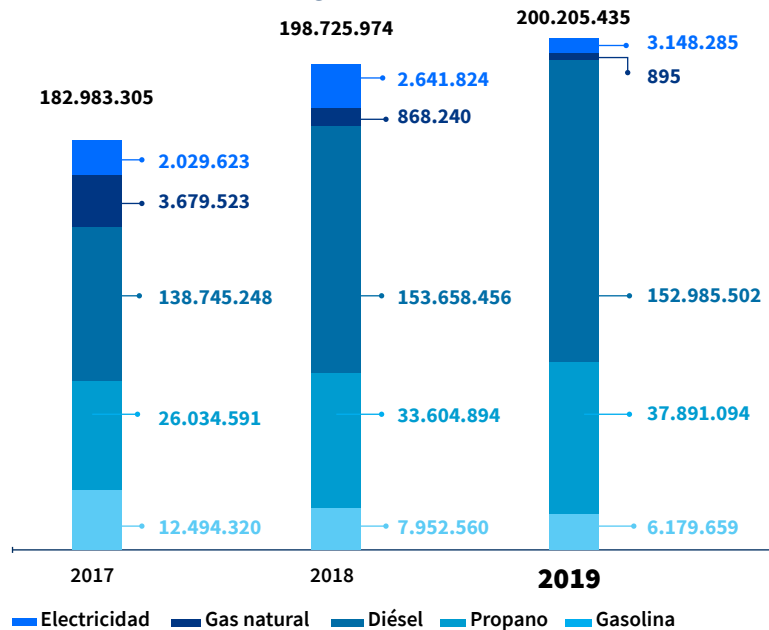
Pruebas con vehículos eléctricos para distribución secundaria: comprometidos con la búsqueda de energías limpias, iniciamos en 2019 un piloto con un vehículo eléctrico. Al cierre del año, el vehículo recorrió un total de 3.068 km, transportando 68 toneladas. Estos resultados, unidos a otros indicadores, servirán en la toma de decisiones sobre la integración definitiva de vehículos eléctricos a la flota.

Incorporación de vehículos híbridos (Diésel-eléctricos): incorporamos vehículos híbridos para los centros de trabajo Postobón Cartagena, Postobón Bello y Gaseosas Lux. Estos equipos reducen 30% las emisiones contaminantes, comparadas con un vehículo a diésel convencional; son menos ruidosos y, además, cuentan con ventajas de movilidad, pues no tienen restricciones de circulación para medidas como pico y placa, día sin carro o restricciones por contingencias ambientales.

Uso de catalizador Green Plus: incorporamos el uso del catalizador líquido Green Plus que, con base a nanotecnología, permite actuar sobre la estructura molecular de los combustibles fósiles y combustibles renovables, permitiendo así una combustión más completa. Gracias a la incorporación de Green Plus hemos evidenciado una reducción en los valores del porcentaje de opacidad y, por ende, en las emisiones de gases.

(POS-18, 302-4) DISMINUCIÓN DEL CONSUMO DE COMBUSTIBLE POR KM RECORRIDO - REDUCCIÓN EN EL CONSUMO ENERGÉTICO			
Parámetro	2017	2018	2019
Consumo de combustible por km recorrido flota primaria	0,167	0,163	0,158
Disminución en el consumo de combustible por km recorrido flota primaria		0,0034	0,0054

(302-1) Consumo de energía por fuentes Móviles (KWh)



En los últimos años hemos migrado las unidades de montacargas de Gas Natural Vehicular (GNV) a Gas Licuado de Petróleo (GLP), que se ve reflejado en disminuciones y aumentos de estos combustibles, respetivamente. En el caso de la electricidad, la variación se debe al aumento de las horas de operación de los montacargas en 18% en 2019 con respecto al año anterior.



(305-1) EMISIONES DIRECTAS FUENTES MÓVILES ALCANCE 1									
Parámetro	2017			2018			2019		
Tipo de transporte	Número de vehículos inventario	Tonelada CO ₂ eq	Tonelada CO ₂ eq/Vehículo	Número de vehículos inventario	Tonelada CO ₂ eq	Tonelada CO ₂ eq/Vehículo	Número de vehículos inventario	Tonelada CO ₂ eq	Tonelada CO ₂ eq/Vehículo
Total	2.735	49.437	18	2.793	54.919	20	2.901	56.127	19



Nuestros retos

- Nos hemos propuesto mejorar el sistema de información para garantizar la calidad del inventario de gases de efecto invernadero. De esa forma, tomaremos decisiones más asertivas de cara a la reducción de estos.
- Avanzaremos en la definición de una meta en la reducción de GEI para dar cumplimiento a los acuerdos del COP21.
- Haremos un seguimiento metódico desde el Comité Energético a las iniciativas que se vienen implementando en los centros de trabajo para lograr eficiencias energéticas.
- En cuanto a Responsabilidad Extendida, daremos cumplimiento a la Resolución 1407 del 2018 de Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, y radicaremos ante la ANLA el Sistema de Gestión Ambiental de Residuos Posconsumo de Envases y Empaques.
- Aumentaremos los niveles de material posconsumo aprovechable para incorporarlos en el ciclo productivo de nuestros envases y empaques nuevos.





9

**COMPROMISO
CON NUESTRA
GENTE**

Adicional a los valores corporativos, nuestra cultura organizacional incorpora otros elementos que se explican en el cuadro a continuación:

ELEMENTOS	DEFINICIÓN	ACCIONES DESARROLLADAS EN 2019	IMPACTOS EN 2019
Valores corporativos	Rasgos característicos que determinan nuestra forma de actuar e interactuar. Generan un vínculo emocional entre el equipo humano, las convicciones y las creencias propias que identifican el ADN de la compañía y nos hacen únicos y diferentes.	Lanzamiento de la campaña de cultura organizacional Soy Postobón Soy talento.	8.700 personas
		Promoción de los valores en los medios de comunicación corporativos, por medio de testimonios e historias.	11.000 personas
		Actividad Despliegue Empresarial sobre valores corporativos dirigida a grupos primarios y líderes de compañía.	4.500 personas
		Sensibilización y formación en valores por medio de conferencias.	1.100 personas
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener cada una de las personas que integra el equipo humano de Postobón para lograr los retos individuales y de equipo.	Implementación en diferentes procesos de la valoración de desempeño, selección y promoción del talento.	469 personas
Estilo de Dirección	Capacidades de nuestros líderes para gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano.	Formación en habilidades gerenciales y directivas para el Comité Ejecutivo, directores y gerentes.	18 personas
	El estilo de liderazgo constituye un elemento clave para apalancar la cultura Postobón.	Montaje del programa de habilidades gerenciales para los líderes, con proyección de impacto a 2.800 personas en 2020.	N/A
Reconocimientos	Elementos que exaltan e incentivan los comportamientos deseados, los retos individuales y de equipo de nuestros colaboradores.	<p>Reconocimientos desde el enfoque de excelencia operativa a 13 áreas de la compañía.</p> <p>Categoría Eficiencia Operativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipos de trabajo de Piedecuesta, Dosquebradas, Valledupar y Yumbo. <p>Categoría cumplimiento de objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> CEDI Jamundí. Equipo Operaciones Edinsa. <p>Categoría disciplina y excelencia operativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo Inteligencia del Consumidor. Equipo de ventas Everest (programa disciplina operativa). Equipo Planeación Cadena suministro para el negocio cervecero. <p>Categoría Gestión Comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo UEN Aguas. Equipo análisis del <i>shopper</i>. Equipo de ventas Regional Occidente. <p>Categoría Sostenibilidad y compromiso socioambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo de Investigación y Desarrollo. 	2.600 personas aproximadamente
Simbología	Conjunto de ritos y formas que dan identidad a la manera como desarrollamos nuestro trabajo.	<p>Identificación y declaración de los elementos que pueden constituirse en símbolos de la compañía, basados en tres pilares fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad. Calidad de Vida. Tecnología. <p>Estas acciones están proyectadas para iniciar en 2020.</p>	N/A
Ciudadanía Corporativa	Interacción con la sociedad y con los grupos de interés para reflejar lo que somos como organización.	Lanzamiento del voluntariado corporativo Postobón Dejando Huella.	215

Generación de empleo

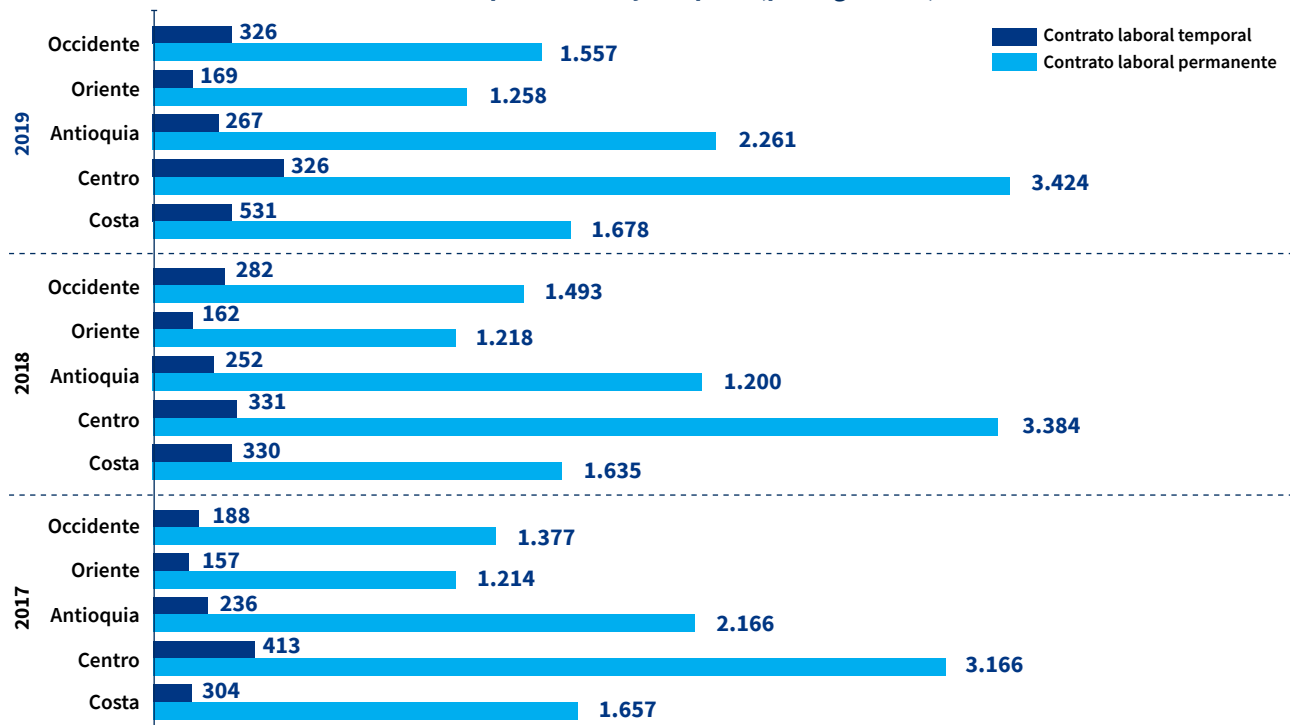
Somos referente en el país de oportunidades laborales. Durante 2019, generamos 18.754 oportunidades de empleos que llevaron calidad de vida y bienestar a muchas familias colombianas, así como desarrollo económico y social en diferentes zonas del país.

Nuestros colaboradores cuentan con todas las condiciones laborales, son remunerados con base en los niveles existentes en la industria de bebidas en Colombia y, en la referenciación que hacemos del sector, tienen protección a sus derechos y ejercen sus funciones en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad.

OPORTUNIDADES DE EMPLEO			
Parámetro	2017	2018	2019
Colaboradores directos	10.878	11.287	11.787
Indirectos (transportadores)	4.972	5.370	4.747
Indirectos (contratistas)	1.863	2.093	2.220
Total oportunidades de empleo	17.713	18.720	18.754

DISTRIBUCIÓN POR NIVELES DE TRABAJO						
Nivel	2017		2018		2019	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Comité Ejecutivo	9	3	9	3	10	2
Directores, Gerentes, Coordinadores	227	118	192	118	199	128
Personal Administrativo	2435	1063	2484	1060	2495	1079
Personal Ventas	1910	999	1946	995	1927	1077
Personal operativo	3712	62	4001	62	4333	116
Otros niveles	108	240	173	241	159	262
Total por género	8.401	2.485	8.805	2.479	9.123	2.664
Más de 20 años	265	78	350	49	371	58
Total		10.886		11.284		11.787

(102-8) Colaboradores directos con contrato permanente y temporal (por regionales)



(POS-29) ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE LOS COLABORADORES

Parámetro	2017		2018		2019	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Menos de 1 año	2.170	846	2.611	793	2.850	876
Entre 1 y 5 años	3.973	1036	3.042	1.024	3.040	1.073
Entre 6 y 10 años	1.574	432	2.044	446	1.952	454
Entre 11 y 20 años	419	97	758	170	910	203
Más de 20 años	265	78	350	49	371	58
Total		10.890		11.287		11.787

(202-2) Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local

Nuestro Comité Ejecutivo está conformado por 12 altos ejecutivos con nacionalidad colombiana, uno de ellos nacido en el extranjero, pero cuenta con nacionalidad de nuestro país.

(405-1) DIVERSIDAD EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Parámetro	2017	2018	2019
Porcentaje de mujeres en el Comité Ejecutivo	25%	25%	17%
Porcentaje de hombres en el Comité Ejecutivo	75%	75%	83%
Porcentaje de empleados entre 31 y 50 años en el Comité Ejecutivo	50%	50%	50%
Porcentaje de empleados mayores de 50 años en el Comité Ejecutivo	50%	50%	50%

(405-1) DIVERSIDAD EN LOS COLABORADORES DIRECTOS

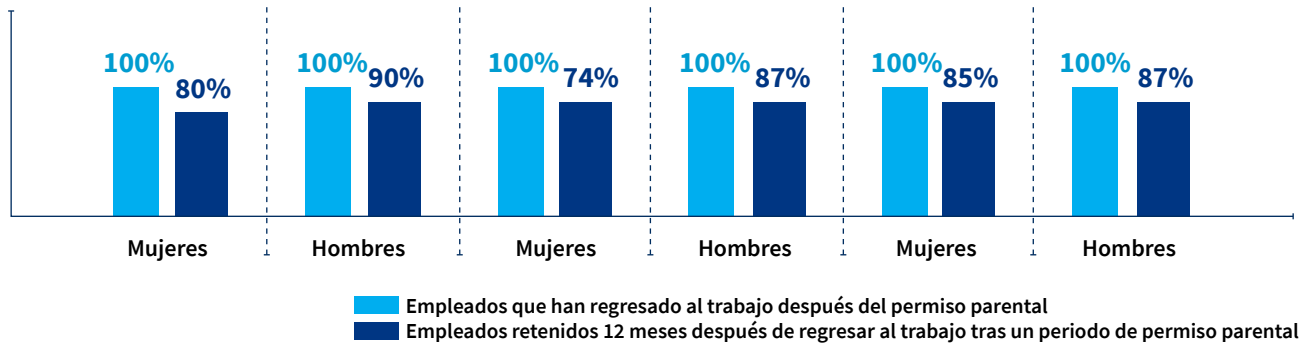
Parámetro	2017	2018	2019
Porcentaje de mujeres	23%	22%	23%
Porcentaje de hombres	77%	78%	77%
Porcentaje menores de 30 años	43%	42%	39%
Porcentaje entre 31 y 50 años	51%	52%	54%
Porcentaje mayores de 50 años	6%	6%	7%

(401-1) NUEVAS CONTRATACIONES Y ROTACIÓN DE PERSONAL

Parámetro	2017	2018	2019
Tasa de retiros	31%	29%	26%
Tasa de contratación	36%	39%	40%
Tasa de rotación	33%	34%	34%

Se presentaron cambios en los valores reportados en 2018 debido a la revisión que se hizo de la forma como se contabilizan las contrataciones y el indicador de rotación. Se excluyeron del indicador los practicantes universitarios, los aprendices determinados por ley y el personal temporal. La rotación presentada se puede interpretar como alta, sin embargo se debe poner en contexto la cifra toda vez que la industria maneja altos picos de contratación por las temporadas especiales de ventas, lo que incrementa el número de personas que entran a las empresas y que salen al terminar dichos periodos especiales.

(401-3) Niveles de reincorporación al trabajo tras permiso parental



Al momento de finalizar la licencia parental, 100% de los colaboradores se reincorpora a su puesto de trabajo; en cuanto a la retención de estos, después de un año estamos en un promedio del 84%.

Remuneración y reconocimientos

(102-35)

Contamos con un sistema de compensación salarial alineado con las tendencias del mercado. Referenciamos permanentemente las buenas prácticas y los niveles de compensación de otras compañías del sector con el fin de buscar la equidad interna y la competitividad externa de la estructura salarial.

A través de la evaluación periódica del sistema de compensación identificamos puntos críticos y planteamos alternativas para mitigarlos, con el fin de ofrecer una compensación justa y equilibrada en todos los niveles organizacionales, involucrando los diferentes componentes salariales como los pagos fijos legales y extralegales, los pagos variables y los beneficios. Los principales criterios de asignación salarial están dados por el aporte del cargo y la relevancia de cada operación.

Durante 2019 ejecutamos acciones específicas enfocadas en mejorar el posicionamiento en la curva salarial de los

cargos más críticos y disminuir el número de cargos por encima de la curva salarial, este ha sido un esfuerzo constante de la compañía desde 2015, con el que buscamos ajustar los salarios a la dinámica de mercado y al mismo tiempo mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores, de cara a la competitividad de la organización.

Adicionalmente implementamos, a modo de piloto, un nuevo modelo de compensación variable, que permite a la fuerza de ventas monitorear permanentemente sus objetivos y cumplimiento, a la vez que puede visualizar y proyectar su siguiente pago de nómina.

Otro de los proyectos relevantes que habilitamos en materia de compensación es el análisis de viabilidad de la implementación de compensación variable en cargos no comerciales como una de las alternativas para mejorar el ajuste a las curvas salariales.

(202-1) RELACIÓN DEL SALARIO BASE DE LA COMPAÑÍA Y EL SALARIO MÍNIMO LEGAL VIGENTE (SMLV)²

	2017		2018		2019	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Antioquia						
Relación	1,02	1,02	1,06	1,06	1,07	1,07
Centro						
Relación	1,05	1,05	1,09	1,09	1,10	1,10
Costa						
Relación	1,02	1,02	1,06	1,06	1,07	1,07
Occidente						
Relación	1,02	1,02	1,06	1,06	1,07	1,07
Oriente						
Relación	1,09	1,09	1,09	1,09	1,10	1,10

2 El salario mínimo en 2019 en Colombia fue de \$828.116 y el subsidio de transporte fue \$97.032.



(405-2) RATIO DEL SALARIO BASE Y DE LA REMUNERACIÓN DE MUJERES FRENTE A HOMBRES

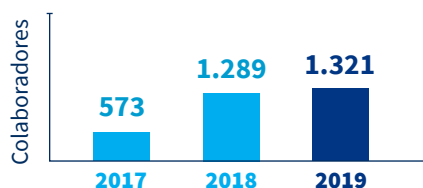
Parámetro	2017	2018	2019
Relación entre salario base para hombres y mujeres-Comité Ejecutivo	1,41	1,61	1,23
Relación entre salario base para hombres y mujeres-directores, gerentes, coordinadores	1,05	1,23	1,34
Relación entre salario base para hombres y mujeres-personal administrativo	1,11	1,07	0,97
Relación entre salario base para hombres y mujeres-personal ventas	1,05	1,02	1,05
Relación entre salario base para hombres y mujeres-personal operativo	1,33	1,23	0,98
Relación entre salario base para hombres y mujeres-otros niveles	1,58	0,99	0,99

Desempeño y contribución a los objetivos de desempeño

Contamos con un sistema de desempeño y contribución que denominamos SUMMA. Su objetivo es asegurar la consecución de los resultados del negocio por medio de la concertación de objetivos individuales, el fortalecimiento de una cultura de medición y la retroalimentación permanente entre jefe y colaborador.

SUMMA es una iniciativa integral que permite no solo gestionar el nivel de desempeño de las personas por su contribución con objetivos y metas, sino también el grado de competencias que se requiere en cada uno de los cargos y los objetivos individuales de desarrollo que tanto el jefe como el empleado identifican.

(POS-24) Participación en el programa SUMMA



Programa SUMMA

Beneficios

Concertar objetivos de trabajos claros y retadores. Orientar la gestión hacia el logro bajo una cultura de medición.

Fortalecimiento de la relación y la retroalimentación entre jefe y colaborador a fin de reforzar los lazos de confianza para hacer acuerdos y negociar los métodos para cumplir con ellos.

Identificar necesidades de desarrollo de las personas.

Pasos

1

Establecer acuerdos: cada uno de los participantes define sus objetivos de trabajo, competencias, acciones de mejoramiento y compromisos para mejorarlas, de forma acordada con su jefe inmediato.

2

Hacer seguimiento a acuerdos: retroalimentaciones permanentes para identificar el avance en el logro de las metas y los acuerdos propuestos para el desarrollo del colaborador.

3

Cierre del ciclo: al final del año se consolida el resultado frente a las metas y los acuerdos de desarrollo, se realiza un nuevo análisis de competencias y, dependiendo del avance, se reformula el plan de desarrollo para un nuevo ciclo.

(102-28, 404-3) PORCENTAJE DE EMPLEADOS CON EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO PROFESIONAL								
COMITÉ EJECUTIVO		DIRECTORES, GERENTES Y COORDINADORES		PERSONAL ADMINISTRATIVO		PERSONAL DE VENTAS		TOTAL COLABORADORES
2019								
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	19%
100%	100%	90%	95%	15%	20%	17%	8%	
2018								
100%	100%	94%	97%	15%	18%	17%	8%	19%
2017								
100%	100%	59%	62%	8%	7%	4%	1%	8%

Derechos laborales

Somos suscriptores del Pacto Global de las Naciones Unidas y bajo sus principios orientamos nuestros criterios laborales sobre las premisas del respeto por los derechos humanos, la dignidad, la diversidad y la inclusión, entre otros. Nos acogemos, también, a los principios y los derechos fundamentales declarados por la Organización Internacional del Trabajo.

Garantizamos los derechos de nuestros colaboradores y velamos por el cumplimiento de las políticas y las normas emitidas por nuestra compañía, al igual que lo estipulado en los acuerdos colectivos suscritos con los trabajadores.

Nos orientamos por los lineamientos del código de conducta denominado Así Somos en Postobón, de obligatorio conocimiento y cumplimiento por parte de los colaboradores con el fin de que conozcan sus derechos y los ejerzan.

Nuestro permanente contacto con las entidades gubernamentales permite mantener unas relaciones de confianza, transparencia y seguridad jurídica, encaminadas al cumplimiento de los objetivos dentro de la estrategia de la compañía.

Además, la permanente interlocución con las organizaciones sindicales ha permitido el desarrollo del derecho de asociación, la negociación colectiva y demás compromisos adquiridos en materia laboral. Fruto de esto han sido las convenciones colectivas de trabajo suscritas con las organizaciones sindicales Sinaltrainbec y Asontragaseosas, así como los laudos arbitrales suscritos con Sinaltrainbec y Unisintragal, y los pactos colectivos de trabajo suscrito con trabajadores no sindicalizados, así como negociaciones colectivas con la organización sindical Sinaltrainal. A todos estos acuerdos se les ha dado estricto cumplimiento sin que haya motivos de reclamaciones administrativas o judiciales.

Durante 2019 no se presentaron huelgas, paros o protestas de trabajadores. Por el contrario, se gestionó una nueva negociación del Pacto Colectivo de Trabajo que regulará las relaciones laborales entre los trabajadores y la compañía, con una vigencia de tres años. Uno de los principales beneficios gestionados en este pacto fue la creación del Fondo Rotatorio para Educación de los Trabajadores, que tendrá una base económica de \$500 millones.

(102-41) PORCENTAJE DE EMPLEADOS CUBIERTOS POR CONVENIOS COLECTIVOS			
Parámetro	2017	2018	2019
Total de empleados	10.890	11.287	11.787
Empleados cubiertos	8.457	8.497	8.902
Porcentaje de empleados cubiertos	78%	75%	76%

Inclusión laboral

Como parte del respeto que tenemos a la dignidad humana y conscientes de que la inclusión laboral es una forma más de crear equidad en la sociedad, avanzamos en alternativas que permitan la inclusión de personas en condiciones limitadas en los centros de trabajo de la compañía.

Ejemplo de esto es el trabajo que adelantamos con la organización Best Buddies la cual crea oportunidades laborales para personas con discapacidad intelectual, por medio del programa incluyente Amigo del Alma.

Como caso puntual destacamos el trabajo realizado por Jefferson Berrío, uno de los Amigos del Alma, quien desempeña el cargo de auxiliar de servicios generales en Oficina Central de Postobón, en Medellín. Su trabajo ha impactado en su proyecto de vida, se siente más autónomo, su relación familiar ha mejorado sintiendo más apoyo por parte de sus seres cercanos y ha podido cumplir metas y obtener bienes personales y familiares.

Adicional al programa Amigo de Alma, contamos con el programa Sentido de Vida, el cual fomenta la reincorporación sociolaboral de los empleados que han tenido situaciones de salud donde han visto comprometida sus capacidades físicas y cognitivas. El programa brinda las herramientas tanto al empleado y a su familia, así como a su líder para auto gestionar la condición de salud de la persona, mejorando así su calidad y productividad. Durante el 2019 logramos reincorporar 46 colaboradores que formaron parte de este programa.

Salud y seguridad en el trabajo

(403-1; 403-2; 403-3, 403-4. 403-5, 405-6, 405-7)

Uno de nuestros valores corporativos se fundamenta en el respeto a la gente. Por lo tanto, preservar la integridad de las personas es una condición fundamental para generar calidad de vida en el trabajo y por ende, impactar en la productividad.

Desde nuestra área de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST) y en el marco de la política de gestión integral de la organización, hacemos la gestión necesaria para brindar ambientes y condiciones propicias para que el trabajo sea digno y seguro, pues consideramos que la seguridad es un prerrequisito para ejercer las labores. Además, promovemos la cultura del autocuidado e impulsamos un clima laboral basado en el respeto como medidas de gestión.

Año a año, avanzamos en el desarrollo e implementación de programas que generen bienestar a través de entornos de trabajo incluyentes, saludables, seguros, incorporando así un nuevo estilo de pensamiento en materia de seguridad y salud en el trabajo, donde el rol de los líderes es clave para generar capacidades que nos lleven a lograr las metas propuestas en la materia.

(403-8) El 100% de nuestros colaboradores directos está cubierto por el sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo. Sus espacios laborales están controlados por la organización y verificamos el cumplimiento de esto por medio de auditorías internas.

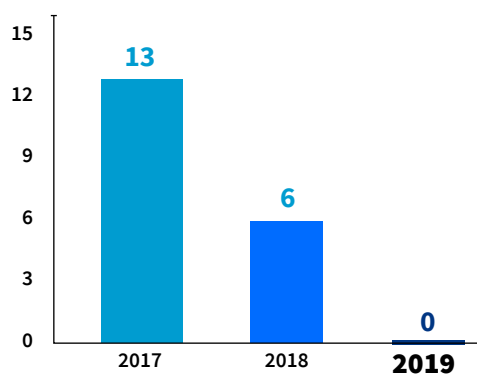


Las dolencias y lesiones personales más preponderantes son de origen osteomuscular ocasionadas por la manipulación de objetos pesados y los accidentes laborales se relacionan con especialmente con factores biomecánicos, asociados a los riesgos del tránsito. En 2019 no se presentaron casos que generaran registros negativos en materia de enfermedades laborales.

(403-9) LESIONES POR ACCIDENTE LABORAL

Parámetro	2017	2018	2019
Tasa de fallecimientos por lesión derivada de accidente laboral	0,02	0,0	0,0
Tasa de lesiones por accidentes laborales con grandes consecuencias (sin incluir fallecimientos)	0,23	0,21	0,19
Tasa de lesiones por accidente laboral registrables	8,65	7,99	7,79

(403-10) Dolencias y enfermedades laborales



El 90% de los casos reportados como enfermedad laboral, corresponde a diagnósticos de origen osteomuscular como cervicalgia, lumbalgia, hombro doloroso, epicondilitis (codo), túnel del carpo y otros como hipoacusia neurosensorial bilateral.

Durante 2019 tuvimos resultados muy positivos en nuestros indicadores, obteniendo una reducción de 3% y 17% frente a 2018 en el Índice de Frecuencia y el Índice de Severidad, respectivamente, y cerramos nuestro segundo año consecutivo con cero fatalidades. Esto fue atribuible al plan de gestión que incluye acciones como:

Programa Gestores de Seguridad

Fomentamos la incorporación de comportamientos seguros y buenas prácticas por medio de la participación de los empleados en la identificación de condiciones y situaciones de riesgo, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura de seguridad directamente en el proceso productivo. En 2019 participaron 640 colaboradores en este programa.

Líderes con Sentido de Seguridad

Brindamos a los líderes las herramientas necesarias para generar un cambio de mentalidad en sus equipos de trabajo enfocada en la relevancia de la seguridad y la responsabilidad en el cuidado de la gente.

Plan de Movilidad Segura

Iniciamos la implementación del Plan de Movilidad Segura en motos que busca la capacitación sobre el comportamiento en la vía, el diagnóstico de las condiciones, la incorporación de elementos de protección corporal y la formación en el manejo y el control de los vehículos con énfasis en las habilidades y las destrezas de los conductores. Además, evaluamos el estado legal de todos los vehículos mediante la revisión minuciosa de la documentación. Con este programa hemos podido impactar a 1.932 conductores a nivel nacional.

Programa Sentido de Vida

Brindamos herramientas a los líderes, las familias y los colaboradores para autogestionar situaciones de salud de sus colaboradores de cara al proceso de reincorporación sociolaboral. En 2019 logramos reincorporar con éxito a 46 personas en condiciones especiales de salud.



Sistema de Gestión de Riesgos de Higiene (Fisicoquímicos)

Identificamos situaciones en las que se podrían generar enfermedades laborales por factores fisicoquímicos y priorizamos las necesidades de intervención.

Control del riesgo eléctrico

Diagnosticamos las condiciones de trabajo en las que se exponen a los empleados frente a riesgo eléctrico e identificamos los peligros en las instalaciones eléctricas de los centros de trabajo con el fin de plantear las intervenciones necesarias para el control de los riesgos.

Manejo seguro de montacargas

Promovemos la reducción de eventos laborales relacionados con el manejo de estos equipos, basándonos en criterios de gestión organizacional, comportamiento, equipos e infraestructuras de trabajo seguras.

Formación de auditores en SST

Durante 2019 formamos a un grupo de

auditores internos para que se especializaran en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y asumirán la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los procesos y las actividades constitutivas del sistema en los diferentes centros de trabajo.

A estas acciones les sumamos las derivadas de los Comités Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo, instalados en los diferentes centros de trabajo y que tienen como responsabilidad promover prácticas saludables y motivar la adquisición de hábitos seguros. Estos comités son, a su vez, un canal de comunicación entre los empleados y la compañía.

Adicionalmente, creamos una herramienta llamada Reporte de Condiciones Peligrosas (RCP), en la que los colaboradores pueden indexar información que contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, fomentando una cultura de autorreporte y autocuidado.



Desarrollo de planes de carrera y formación

En materia de conocimiento y de aprendizaje, 2019 representó grandes retos que van desde el desarrollo de acciones formativas para mantener el nivel de desempeño en los diferentes procesos técnicos, logísticos, comerciales y administrativos hasta la incorporación de nuevas acciones en materia de formación y cultura que sirvieron como habilitadores en procesos estratégicos de la compañía relacionados con la transformación digital y la

implementación del modelo de gestión hacia el objetivo de ser una organización multicategoría.

Conscientes de que el desarrollo del talento humano hace parte de nuestra propuesta de valor, contamos con la Universidad Postobón, una instancia que permite la construcción y el fortalecimiento de competencias humanas y técnicas, de cara a la evolución permanente y continua de la organización.

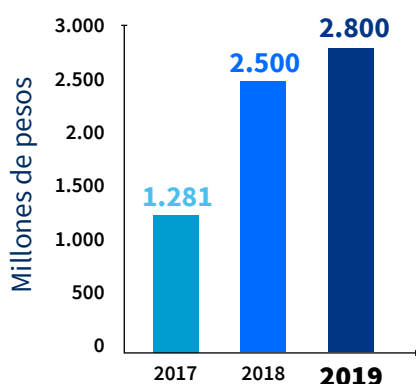
(404-2) (POS-27) (POS-37) La Universidad Postobón gestiona el conocimiento mediante una metodología que integra, administra e incorpora el conocimiento que la organización requiere para su continuidad y para elevar los niveles de competencias. Cuenta con cuatro escuelas temáticas en las que se estructura el conocimiento clave para el negocio y todos los procesos de la compañía. La Universidad Postobón cuenta con 55 cursos virtuales y 176 cursos presenciales segmentados en los diferentes programas de formación de sus escuelas.

(404-1) Durante este año, en la Universidad Postobón se formaron 7.826 colaboradores directos e invertimos

Durante este año, en la Universidad Postobón se formaron 7.826 colaboradores directos en diferentes temáticas ofrecidas en las escuelas formativas.

en formación 167.909 horas, lo que representa una inversión en formación de 21,5 horas hombre. En cuanto a la inducción de los nuevos colaboradores invertimos 51.817 horas, 31% del total de tiempo invertido en formación durante todo el año. Para esto nos acompañaron en el desarrollo de las acciones de formación 38 operadores de conocimiento externos y 148 operadores de conocimiento internos.

Recursos invertidos



Escuelas de la Universidad Postobón

Escuela Técnica

Objetivo: ayudar a mejorar el desempeño y optimizar los costos, mejorar la cultura operativa y producir con calidad y oportunidad. Concentrar el conocimiento de producción, calidad, mantenimiento maquinaria e I+D.

Escuela Comercial

Objetivo: desarrollar el conocimiento y las capacidades de los procesos asociados a ventas, canales, llegada al mercado, conocimiento del consumidor, servicio al cliente y colocación de activos en el mercado.

Escuela Logística y Distribución

Objetivo: desarrollar el conocimiento relacionado con el almacenamiento, la planeación de la cadena de suministro y la distribución de la compañía, buscando aportar al mejoramiento de los niveles de servicio, costo logístico y productividad.

Escuela de Administración y Humanidades

Objetivo: desarrollar el conocimiento de las disciplinas relacionadas con administración, finanzas y temáticas transversales y corporativas que fortalecen la estrategia de la compañía.

Cada una de las escuelas cuenta con un Decano que, en nuestro caso, forma parte de Comité Ejecutivo



70% de los colaboradores cuentan con planes de aprendizaje por medio de la Universidad Postobón.

GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD POSTOBÓN EN 2019

Escuela	Acciones
Escuela Comercial	Orientamos las actividades a la gestión de ventas, el conocimiento de los canales y de los clientes, así como la diversidad del portafolio. Impactamos a 4.000 personas del equipo de ventas.
Escuela de Administración y Humanidades	Desarrollamos procesos formativos orientados al fortalecimiento de las capacidades y la incorporación de un pensamiento digital. Incrementamos la conciencia sobre el sistema de Gobierno Corporativo y Ética Empresarial, logrando la formación de 7.109 personas. Enfatizamos en desarrollo de la competencia de un segundo idioma fortaleciendo las habilidades de escritura, lectura y conversación en nivel alto. 159 personas a escala nacional adelantan estudios para poner su capacidad en nivel B2.
Escuela Técnica	Fortalecimos conocimientos en temas relevantes de mantenimiento, maquinaria y el Sistema de Gestión de Calidad. Formamos a 270 personas en asuntos de gestión de reclamaciones y atención de clientes. En asuntos relacionados con el sistema de seguridad alimentaria, de cara a asegurar el proceso productivo y la calidad, impactamos a 150 personas. Capacitamos en Análisis de Riesgos de Puntos Críticos de Control (HACCP) a 150 personas. Formamos en los fundamentos del sistema de inocuidad alimentaria a 25 personas. En el Programa de Defensa y Fraude Alimentario formamos a 30 personas. Formamos a 12 técnicos que hacen parte del equipo de facilitadores internos, en asuntos de la escuela técnica y sus procesos.
Escuela Logística y Distribución	Nuestro foco estuvo en el fortalecimiento de las capacidades de las personas que asumen el reto de la transformación digital, proceso que llamamos Postobón Digital. Acompañamos a 160 personas con procesos de gestión del cambio y acciones formativas técnicas.

También apoyamos nuestros procesos de formación y fortalecimiento de competencias con entidades educativas externas como universidades reconocidas a nivel nacional e internacional. En 2019 acompañamos con recursos para financiación de maestrías y especializaciones a 34 colaboradores con cargos críticos y clave dentro de la organización para proyectarlos y potenciarlos en los procesos centrales del negocio.

De igual forma, avanzamos en la promoción de colaboradores para que avancen en su proyección profesional dentro de la organización y puedan crecer, fortaleciendo su calidad de vida y la de sus familias. En los últimos años, el nivel de promociones ha crecido constantemente, demostrando así la vocación que tiene la compañía para generar oportunidades. En 2019 fueron promovidos a distintos cargos 509 colaboradores.

APOYO FINANCIERO PARA FORMACIÓN O ENSEÑANZA CON INSTITUCIONES EXTERNAS		
Beneficiados	Inversión	Instituciones
34	\$1.089	Instituciones de educación superior reconocidas en el país y en el extranjero.

Cifras en millones de pesos.

NÚMERO DE COLABORADORES PROMOVIDOS		
2017	2018	2019
199	577	509



Calidad de vida y bienestar laboral

La calidad de vida y el bienestar laboral y social de nuestro equipo humano hace referencia al conjunto de iniciativas, planes, programas y beneficios, orientados a contribuir de manera integral a su desarrollo y a su bienestar y satisfacción en el lugar de trabajo. Estos van desde los beneficios económicos –préstamos y auxilio–, nuestros programas de voluntariado y acompañamiento a padres y la medición de clima laboral.

(401-2) Préstamos y auxilios

Contamos con diferentes mecanismos que fortalecen la calidad de vida de los colaboradores. Estos se traducen en préstamos y auxilios enfocados al bienestar y el desarrollo de la persona y su núcleo familiar.

Por otra parte, y con el compromiso de fortalecer los lazos con los colaboradores y sus familias, celebramos en los distintos centros de trabajo la Fiesta de la Familia, un espacio de integración en el que nuestros empleados compartieron alrededor de actividades recreativas y lúdicas para niños y adultos, impactando a más de 11.500 personas que participaron.

Programa Creciendo Juntos

Conscientes de la necesidad de apoyar a nuestros colaboradores en el proceso de crecimiento y el desarrollo de sus hijos, lanzamos Creciendo Juntos, un programa integral para acompañar a las familias de los colaboradores que esperan hijos y que, a partir de la semana 20 de gestación y hasta los dos primeros años de vida del bebé, los acompaña en el proceso de crecimiento. Este programa cuenta con el apoyo de la empresa Tool-be, especializada en la creación de actividades y juegos, para que los padres sean los mejores educadores. A la fecha, y desde el momento de su lanzamiento, hemos acompañado con el programa a 206 familias.

Adicionalmente, en el marco del programa, creamos las Salas Amigas para que las madres lactantes empleadas de la compañía, tengan un espacio cálido y tranquilo, con las condiciones adecuadas para la extracción y la conservación de la leche materna, para luego ser transportada al hogar y disponer de ella para alimentar al bebé. Este proceso lo acompañamos con capacitaciones y entrenamientos que hacen más comfortable y valioso el proceso de lactancia materna.

PRÉSTAMOS Y AUXILIOS	
Beneficio	Acciones 2019
Auxilio escolar para hijos de trabajadores	<p>El objetivo es apoyar a los empleados en el proceso de educación de sus hijos, desde la edad escolar hasta universitario.</p> <p>Durante 2019 fueron entregados \$2.447 millones, beneficiando a 5.088 menores.</p>
Educación para empleados	<p>Creamos el Fondo Rotatorio de Crédito para Educación, destinado a empleados que deseen realizar estudios de niveles técnicos, tecnológicos y de pregrado por valor de \$500 millones.</p>
Auxilio de incapacidad	<p>Reconocimiento por parte de la compañía de la diferencia en el valor no reconocido por las EPS. En 2019 la compañía entregó \$1.278 millones para esta cobertura, los cuales beneficiaron a 5.092 trabajadores.</p>
Auxilio adicional de transporte	<p>Para facilitar el desplazamiento de los trabajadores a los centros de trabajo, superamos el auxilio de transporte establecido por ley, ampliando el beneficio de dos a tres salarios mínimos legales vigentes. Este valor alcanzó en 2019 la suma de \$8.187 millones, con los cuales se beneficiaron 4.380 trabajadores.</p>
Primas extralegales	<p>Por concepto de primas extralegales beneficiamos a 7.980 colaboradores por valor de \$11.279 millones.</p> <p>En cuanto a prima vacacional beneficiamos al mismo número de trabajadores por un valor de \$7.955 millones.</p>
Auxilio por nacimiento	<p>En 2019 beneficiamos a 389 familias de colaboradores que tuvieron hijos durante el año. En total, entregamos auxilios por \$369 millones.</p>



En su primer año, el voluntariado convocó a 215 colaboradores. En 2020 se espera que cerca del 10% de los colaboradores participe en esta actividad.

Voluntariado Dejando Huella

El nacimiento del voluntariado corporativo es una demostración más de que en la cultura organizacional de Postobón la vocación para servir a la sociedad es una constante. Con nuestro voluntariado desarrollamos en los colaboradores competencias blandas desde el ser y el hacer, fomentamos también la diversidad, el reconocimiento y la solidaridad por el otro; mejoramos las relaciones interpersonales entre los colaboradores, ratificamos el compromiso ante la sociedad y contribuimos a la reputación de la compañía.

Este programa nació en Medellín, con la participación de 215 voluntarios, enfatizando en dos líneas de acción. La primera, orientada al mejoramiento del medio ambiente a través de la siembra de árboles en zonas críticas para la conservación del agua, y la segunda, mediante el fortalecimiento de la educación como un proceso necesario para generar equidad y desarrollo.

Durante 2019, la línea de Educación apoyó a dos entidades en Medellín, la fundación para la primera infancia Ximena Rico Llano y la Institución Educativa San Benito. En la línea ambiental, la propuesta de voluntariado estuvo orientada por las actividades del Fondo de Agua Cuenca Verde, que protege las cuencas abastecedoras de Medellín y su área.

En la fundación Ximena Rico, entidad sin ánimo de lucro que atiende niños entre los cero y los cinco años, los voluntarios Postobón pintaron la institución educativa y construyeron huertas en las que sembraron

verduras como lechuga, acelga y cilantro, entre otras, que sirvieron para el proyecto de seguridad alimentaria de la institución. Por su parte, en la Institución Educativa San Benito, entidad aliada del proyecto Alianzas con Vos de la Alcaldía de Medellín, que articula a la academia, las empresas y el Estado, se hicieron refuerzos escolares personalizados en áreas como lectura y escritura y operaciones matemáticas básicas. En la línea educativa beneficiamos a cerca de 900 niños.

Con la Corporación Cuenca Verde, que trabaja para garantizar el agua en Medellín y su área metropolitana, los voluntarios se dedicaron a sembrar árboles nativos en territorios estratégicamente identificados. Al final del año, gracias al voluntariado, se sembraron 1.340 árboles.

En 2020 esperamos que 700 voluntarios de otros centros de trabajo de Postobón y sus compañías relacionadas se integren al programa.

Este voluntariado, más allá de ser una actividad de bienestar de la compañía, es la demostración del compromiso que todos los colaboradores y sus familias tienen con el país y sus comunidades aledañas, demostrando que en Postobón trabajan seres humanos íntegros, con consciencia social y ambiental.



Clima organizacional

Los colaboradores pasan gran parte del tiempo en su sitio de trabajo, la actividad laboral y profesional no solo es la vía para obtener ingresos económicos, sino para apalancar su proyecto de vida. Por eso, el clima organizacional hace parte constitutiva de nuestra cultura como factor determinante para lograr altos niveles de desempeño y, por tanto, el logro de los objetivos corporativos.

Para medir y gestionar el clima, hacemos una encuesta anual que nos permite conocer las percepciones de los colaboradores y medir los aspectos constitutivos del clima organizacional. Medimos ocho variables: identidad, liderazgo, cooperación, relación con el cargo, aprendizaje, condiciones de trabajo, motivación y reconocimiento y comunicación.

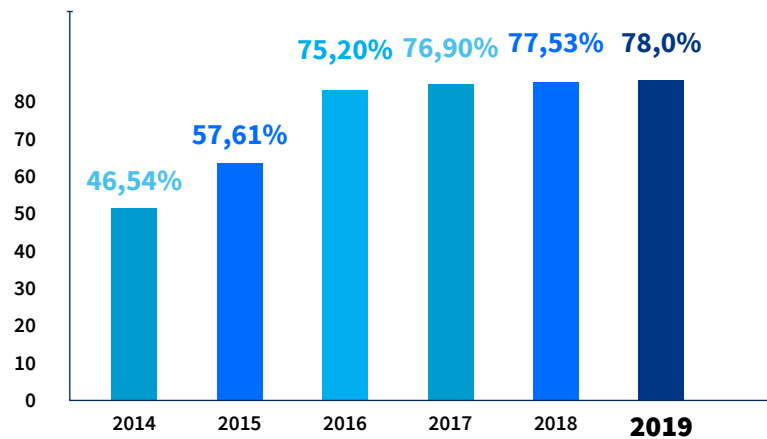
Durante 2019, la encuesta se aplicó a 100% de nuestros colaboradores directos y el nivel de respuesta fue de 92%, es decir, más de 8.000 personas la respondieron.

Encuesta clima organizacional

Los resultados de la encuesta mostraron que el índice total de satisfacción de los colaboradores fue de 78%, un incremento de 0,55 por encima de lo reportado en 2018, destacándose lo siguiente:

- Aumentó la percepción de liderazgo gracias al trabajo que venimos desarrollando en el estilo de liderazgo del equipo directivo y de quienes tienen personas a cargo.
- Mejoró la variable de comunicación, especialmente por el énfasis que hemos hecho en el conocimiento de la estrategia y los objetivos de la compañía, así como el acompañamiento que prestan a la entrega de información los medios de comunicación internos.
- La variable de aprendizaje mejoró gracias a acciones como el énfasis que hemos hecho de la inducción como un primer momento de verdad, enfatizando en el conocimiento de la compañía y las oportunidades para fortalecer las competencias y las habilidades.

(POS- 22) Índice de satisfacción histórico del clima organizacional



En 2019, más de 8.000 colaboradores respondieron la encuesta de clima organizacional.

Como puntos de mejora, encontramos las variables de condiciones de trabajo y motivación y reconocimiento, sobre las cuales se hará énfasis con planes de trabajo en 2020. Los planes de acción que

se derivan de los resultados de la medición de clima organizacional se construyen con los equipos de trabajo con el fin de impactar directamente el resultado de la variable, y se revisan cada tres meses.



Retos para 2020

Gestión del cambio

Uno de los grandes temas que hemos trabajado con el equipo humano de la compañía ha sido la adaptación al proceso de transformación digital que denominamos Postobón Digital. Esta apuesta cuenta con el talento humano como gran habilitador de las iniciativas planteadas en el proceso.

En ese sentido, trabajamos desde la gestión del cambio en el fortalecimiento de las capacidades digitales que requiere el equipo humano para adaptarse a los elementos derivados de la transformación digital en el marco de la cultura organizacional. Esto nos ha permitido lograr eficientemente la adopción de nuevas capacidades en la ejecución de procesos y nuevas formas de operar en los esquemas de trabajo que implica la adopción de nuevas tecnologías.

Otro elemento para destacar en este aspecto tiene que ver con la implementación de metodologías ágiles de trabajo en equipo, donde la colaboración es la fuente de empoderamiento de estos.

- Queremos consolidar los procesos de cara a la transformación digital, con énfasis en gestión del cambio y nuevas formas de trabajo. Fortaleceremos las competencias relacionadas con el talento humano con énfasis en capacidades digitales, de analítica de datos y de liderazgo.
- Habilitaremos nuevos espacios de trabajo, fomentando la productividad, el trabajo colaborativo y la calidad de vida en el trabajo con espacios orientados al bienestar, que respondan a las exigencias de las nuevas generaciones.
- Consolidaremos la planificación de los talentos clave, buscando su alto desempeño para asegurar su fidelización y la continuidad en procesos clave para el negocio.
- Trabajaremos fuertemente en la consolidación de los procesos de salud y seguridad en el trabajo para asegurar la integridad de nuestro talento y la reincorporación al trabajo de quienes, dadas las circunstancias, requieran adecuarse a nuevos cargos y funciones.
- Avanzaremos, también, en la construcción de los esquemas de compensación variable para alcanzar a todas las operaciones del país.
- Acompañaremos las negociaciones colectivas en las compañías relacionadas como Gaseosas Lux, Gaseosas Hipinto, Gaseosas de Córdoba y Gaseosas Colombianas.
- Fomentaremos el estilo de dirección que queremos en el equipo de líderes y consolidaremos el modelo de gestión por competencias de la compañía.



SIN CALORÍAS

BEBIDA GASEOSA LIBRE DE CALORÍAS SABOR A MANZANA

MANZANA

10

**INDICADORES
GRI**

**MANZANA
POSTOBON**

**CERO
CALORÍAS**

Bebida Gaseosa Libre de Calorías

POSTOBON

SIN AZÚCAR

TABLA GRI					
Tema	Número del estándar	Título	Capítulo / Sección	Página	Cobertura, notas y omisiones
Perfil de la Organización	102-1	Nombre de la organización	Perfil de la Organización	1	Postobón S.A.
Perfil de la Organización	102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	Nuestro Portafolio	1	
Perfil de la Organización	102-3	Lugar de la sede central de la organización	Perfil de la Organización	1	Postobón Oficina central Medellín
Perfil de la Organización	102-4	Ubicación de las operaciones	Perfil de la Organización	1	
Perfil de la Organización	102-5	Naturaleza del régimen de propiedad y forma jurídica	Generalidades y alcance del Informe	5	
Perfil de la Organización	102-6	Mercados donde opera	Estrategia Corporativa y competitiva	30	
Perfil de la Organización	102-7	Tamaño de la organización	Perfil de la Organización	1	
Perfil de la Organización	102-8	Información de empleados y otros trabajadores	Compromiso con nuestra gente	126	
Perfil de la Organización	102-9	Cadena de abastecimiento	Compromiso con nuestra gente	38	Contiene el número de proveedores activos de la organización
Perfil de la Organización	102-10	Cambios significativos en la organización o en su cadena de abastecimiento		-	No hay cambios significativos en la organización
Perfil de la Organización	102-11	Principio o enfoque de precaución	N/A	-	Se describe a lo largo del documento en el análisis de riesgos y en la gestión y desarrollo de productos
Perfil de la Organización	102-12	Iniciativas externas que la organización ha adoptado	Modelo de sostenibilidad	17	Estamos en adheridos a Pacto Global
Perfil de la Organización	102-13	Asociaciones a las que pertenece la organización	Modelo de sostenibilidad	36	
Estrategia	102-14	Declaración de la Alta Gerencia	Carta del Presidente	15	
Estrategia	102-15	Principales riesgos, impactos y oportunidades	Carta del Presidente	15	
Ética e Integridad	102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	Gobierno Corporativo	18	
Ética e Integridad	102-17	Mecanismos de asesoría y preocupaciones sobre ética	Gobierno Corporativo	18	Se encuentra descrito en nuestro modelo de Gobierno Corporativo, Transparencia y Ética empresarial
Gobernanza	102-18	Estructura de Gobierno	Gobierno Corporativo	18	
Gobernanza	102-19	Delegación de autoridad	Gobierno Corporativo	18	
Gobernanza	102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas ambientales, sociales y económicos	Gobierno Corporativo	18	
Gobernanza	102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	Modelo de sostenibilidad /Involucramiento con los grupos de interés	41	

TABLA GRI

Tema	Número del estándar	Título	Capítulo / Sección	Página	Cobertura, notas y omisiones
Gobernanza	102-22	Composición de máximo órgano de gobierno y de sus comités	Gobierno Corporativo	18	
Gobernanza	102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	Gobierno Corporativo	20	
Gobernanza	102-24	Nominación y selección de miembros del máximo órgano de gobierno	Gobierno Corporativo	18	
Gobernanza	102-25	Conflictos de interés	Gobierno Corporativo	23	
Gobernanza	102-26	Rol del máximo órgano de gobierno en la definición del propósito, valores y estrategia	Gobierno Corporativo	18	
Gobernanza	102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Compromiso con nuestra gente / Desempeño y contribución a los objetivos de desempeño	129	
Gobernanza	102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales	Gobierno Corporativo	25	
Gobernanza	102-30	Efectividad de los procesos de gestión de riesgos	Gobierno Corporativo	54	
Gobernanza	102-31	Evaluación de temas económicos, sociales y ambientales	Gobierno Corporativo	18	
Gobernanza	102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	Gobierno Corporativo	18	
Gobernanza	102-35	Políticas de remuneración	Compromiso con nuestra gente / Remuneración y reconocimiento	128	
Participación de los grupos de interés	102-40	Listado de grupos de interés	Modelo de sostenibilidad /Involucramiento con los grupos de interés	41	
Participación de los grupos de interés	102-41	Acuerdos de negociación colectiva	Compromiso con nuestra gente / Derechos laborales	130	
Participación de los grupos de interés	102-42	Identificación y selección de grupos de interés	Compromiso con nuestra gente / Involucramiento con los grupos de interés	41	
Participación de los grupos de interés	102-43	Enfoque de participación de los grupos de interés	Compromiso con nuestra gente / Involucramiento con los grupos de interés	41	
Participación de los grupos de interés	102-44	Principales temas y preocupaciones abordadas con los grupos de interés	Compromiso con nuestra gente / Involucramiento con los grupos de interés	41	

TABLA GRI					
Tema	Número del estándar	Título	Capítulo / Sección	Página	Cobertura, notas y omisiones
Prácticas para la elaboración	102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Generalidades y alcance del Informe	5	
Prácticas para la elaboración	102-46	Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	Modelo de sostenibilidad / Focos de actualización y asuntos materiales priorizados	38	
Prácticas para la elaboración	102-47	Lista de temas materiales	Modelo de sostenibilidad / Focos de actualización y asuntos materiales priorizados	38	
Prácticas para la elaboración	102-48	Re expresión de la información	Modelo de sostenibilidad	38	
Prácticas para la elaboración	102-49	Cambios en la elaboración de informes	Modelo de sostenibilidad	38	
Prácticas para la elaboración	102-50	Periodo objeto del informe	Generalidades y alcance del informe	5	Enero - diciembre 2019
Prácticas para la elaboración	102-51	Fecha del último informe	Generalidades y alcance del informe	5	Enero - diciembre 2018
Prácticas para la elaboración	102-52	Ciclo de elaboración de informes	Generalidades y alcance del informe	5	Anual
Prácticas para la elaboración	102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Generalidades y alcance del informe	5	Martha Ruby Falla G. Directora de Sostenibilidad Postobón mfalla@postobon.com.co
Prácticas para la elaboración	102-54	Declaración de reporte de acuerdo con el Estándar GRI	Generalidades y alcance del Informe	5	
Prácticas para la elaboración	102-55	Índice de contenido GRI	Tabla GRI	70	
Prácticas para la elaboración	102-56	Verificación Externa	N/A	-	No se realiza verificación en 2019
Enfoque de gestión	103-1	Explicación del tema material y su cobertura	Todos los capítulos	-	Se encuentra al inicio de cada contenido
Enfoque de gestión	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	Todos los capítulos	-	Se encuentra al inicio de cada contenido
Enfoque de gestión	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	Todos los capítulos	-	Se encuentra al inicio de cada contenido
Desempeño económico	201-1	Valor económico directo generado y distribuido	Crecimiento rentable	51	
Gobernanza	405-2	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	Compromiso con nuestra gente / Remuneración y reconocimiento	129	
Relación trabajador - empresa	202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	Compromiso con nuestra gente / Generación de empleo	127	
Prácticas de Adquisición	204-1	Proporción de gasto en proveedores locales	Compromiso con la cadena de valor / Abastecimiento local	57	

TABLA GRI

Tema	Número del estándar	Título	Capítulo / Sección	Página	Cobertura, notas y omisiones
Anticorrupción	205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	Gobierno Corporativo	25	Hace referencia a los 89 auditores que están monitoreando todos nuestros centros de trabajo
Anticorrupción	205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Gobierno Corporativo	23	
Anticorrupción	205-3	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	N/A	-	No se han presentado
Competencia desleal	206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	N/A	-	No se han presentado
Materiales	301-1	Materiales utilizados por peso o volumen	Compromiso con el planeta / Economía circular	110	
Materiales	301-2	Insumos reciclados	Compromiso con el planeta / Economía circular	110	
Energía	302-1	Consumo energético dentro de la organización	Compromiso con el planeta / Cambio Climático	118 - 121	
Energía	302-3	Intensidad energética	Compromiso con el planeta / Cambio Climático	110	
Energía	302-4	Reducción del consumo energético	Compromiso con el planeta / Cambio Climático	122	
Agua	303-1	Interacción con el agua como recurso compartido	Compromiso con el planeta / Gestión Integral del agua	105	
Agua	303-2	Gestión de los impactos relacionados con los vertidos de agua	Compromiso con el planeta / Gestión Integral del agua	105	
Agua	303-3	Extracción de agua	Compromiso con el planeta / Gestión Integral del agua	108	
Biodiversidad	304-3	Hábitats protegidos o restaurados	Compromiso con el planeta / Gestión Integral del agua	109	
Emisiones	305-1	Emisiones directas de GEI (alcance 1)	Compromiso con el planeta / Cambio Climático	119 - 122	
Emisiones	305-2	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	Compromiso con el planeta / Cambio Climático	119	
Efluentes y Residuos	306-1	Vertido de aguas en función de su calidad y destino	Compromiso con el planeta / Gestión Integral del agua	109	

TABLA GRI					
Tema	Número del estándar	Título	Capítulo / Sección	Página	Cobertura, notas y omisiones
Efluentes y Residuos	306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	Compromiso con el planeta / Economía circular	114	
Cumplimiento Ambiental	307-1	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	Compromiso con el planeta / Gestión Integral del agua	109	
Evolución Ambiental de Proveedores	308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	Compromiso con la cadena de valor	57	Estamos trabajando en implementar criterios de sostenibilidad en la selección y evaluación de proveedores
Vertido de agua	303-4	Vertido de agua	Compromiso con el planeta / Gestión Integral del agua	108	
Agua	303-5	Consumo de agua	Compromiso con el planeta / Gestión Integral del agua	108	
Empleo	401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	Compromiso con nuestra gente / Generación de empleo	121	
Empleo	401-2	Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	Compromiso con nuestra gente / Calidad de vida y bienestar laboral	135	
Empleo	401-3	Niveles de reincorporación al trabajo tras permiso parental	Compromiso con nuestra gente / Generación de empleo	128	
Relaciones Trabajador - Empresa	402-1	Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	N/A	-	La compañía se ciñe por las normas laborales colombianas, cuya regla general es de dos meses para los preavisos en los cambios
Salud y Seguridad en el Trabajo	403-1	Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	Compromiso con nuestra gente / Salud y seguridad en el trabajo	-	
Salud y Seguridad en el Trabajo	403-2	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	Compromiso con nuestra gente / Salud y seguridad en el trabajo	101	
Salud y Seguridad en el Trabajo	403-3	Servicios de salud en el trabajo	Compromiso con nuestra gente / Salud y seguridad en el trabajo	101	
Salud y Seguridad en el Trabajo	403-4	Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	Compromiso con nuestra gente / Salud y seguridad en el trabajo	101	
Formación y Enseñanza	404-1	Media de horas de formación al año por empleado	Compromiso con nuestra gente / Desarrollo de planes de carrera y formación	133	
Formación y Enseñanza	404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	Compromiso con nuestra gente / Desarrollo de planes de carrera y formación	133	

TABLA GRI

Tema	Número del estándar	Título	Capítulo / Sección	Página	Cobertura, notas y omisiones
Formación y Enseñanza	404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	Compromiso con nuestra gente / Desempeño y contribución a los objetivos de desempeño	130	
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	Compromiso con nuestra gente / Generación de empleo	127	
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	Compromiso con nuestra gente / Remuneración y reconocimiento	129	
No Discriminación	406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	N/A	-	No se han presentado
Libertad de Asociación y Negociación Colectiva	407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	N/A	-	Se realizó un primer acercamiento con nuestros proveedores, donde manifestaron que respetan la libertad de asociación
Trabajo Infantil	408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	N/A	-	Todos nuestros proveedores firman un declaración de no trabajo infantil
Trabajo Forzoso u Obligatorio	409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	N/A	-	Todos nuestros proveedores firman un declaración de no trabajo forzoso
Derechos de los Pueblos Indígenas	411-1	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	N/A	-	No se han presentado
Evaluación de Derechos Humanos	412-1	Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	Gobierno Corporativo	25	Hace referencia a los 89 auditores que están monitoreando todos nuestros centros de trabajo
Evaluación de Derechos Humanos	412-2	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	Gobierno Corporativo	21	
Evaluación de Derechos Humanos	412-3	Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos	Compromiso con la cadena de valor / Centralización de compras y licitaciones	58	
Comunidades Locales	413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	Compromiso con la sociedad	77	Se incluye la participación de las comunidades en los programas de economía circular, y en los programas de compromiso con la sociedad como MiBici y MiPupitre Postobón

TABLA GRI					
Tema	Número del estándar	Título	Capítulo / Sección	Página	Cobertura, notas y omisiones
Evaluación Social de los Proveedores	414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	Compromiso con la cadena de valor	57	Estamos trabajando en implementar criterios de sostenibilidad en la selección y evaluación de proveedores
Política Pública	415-1	Contribución a partidos y/o representantes políticos	Crecimiento rentable	51	
Salud y Seguridad de los Clientes	416-1	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	Compromiso con el bienestar	96	Hace relación a las reducciones de azúcar aplicadas a los diferentes productos
Salud y Seguridad de los Clientes	416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	N/A	.	No se presentaron
Marketing y Etiquetado	417-1	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	Compromiso con el bienestar	97	
Marketing y Etiquetado	417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	N/A	-	Las solicitudes de incumplimiento no se han presentado en referencia a temas de rotulado, las auditorías por parte de los entes regulatorios provienen de situaciones de PQRS relacionadas con calidad y publicidad que despliegan en una visita de IVC (inspección, vigilancia y control) la revisión de la normatividad relacionada con etiquetado
Marketing y Etiquetado	417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	Compromiso con el bienestar	101	
Cumplimiento Socioeconómico	419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	N/A	-	No se presentaron
Salud y Seguridad en el Trabajo	403-5	Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	Compromiso con nuestra gente / Salud y seguridad en el trabajo	131	
Salud y Seguridad en el Trabajo	403-6	Fomento de la salud de los trabajadores	Compromiso con nuestra gente / Salud y seguridad en el trabajo	131	
Salud y Seguridad en el Trabajo	403-7	Prevención y mitigación de los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores directamente vinculados con las relaciones comerciales	Compromiso con nuestra gente / Salud y seguridad en el trabajo	130	

TABLA GRI

Tema	Número del estándar	Título	Capítulo / Sección	Página	Cobertura, notas y omisiones
Salud y Seguridad en el Trabajo	403-8	Cobertura del sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	Compromiso con nuestra gente / Salud y seguridad en el trabajo	130	
Salud y Seguridad en el Trabajo	403-9	Lesiones por accidente laboral	Compromiso con nuestra gente / Salud y seguridad en el trabajo	130	
Salud y Seguridad en el Trabajo	403-10	Dolencias y enfermedades laborales	Compromiso con nuestra gente / Salud y seguridad en el trabajo	130	

Postobón