



Grupo  
**nutresa**



**Informe anual  
y de sostenibilidad  
2013**

# SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Las cifras de 2013 consolidan a TMLUC durante los últimos cuatro meses del año.

## Ventas totales

Miles de millones de pesos

**5.898**

2012: 5.306

[G4-9]

Porcentaje  
ventas totales  
**65,7%**

Crecimiento  
**+11,2%**  
5,3%  
Orgánico

## EBITDA

Miles de millones de pesos

**833**

2012: 671

[G4-9]

Crecimiento  
**+24,1%**

Margen 2013 2012  
**14,1%** 12,6%

## Ventas Internacionales

Millones de dólares

**1.076**

2012: 844

Porcentaje  
ventas totales  
**34,3%**

Crecimiento  
**+27,4%**  
7,5%  
Orgánico

## Ventas Colombia

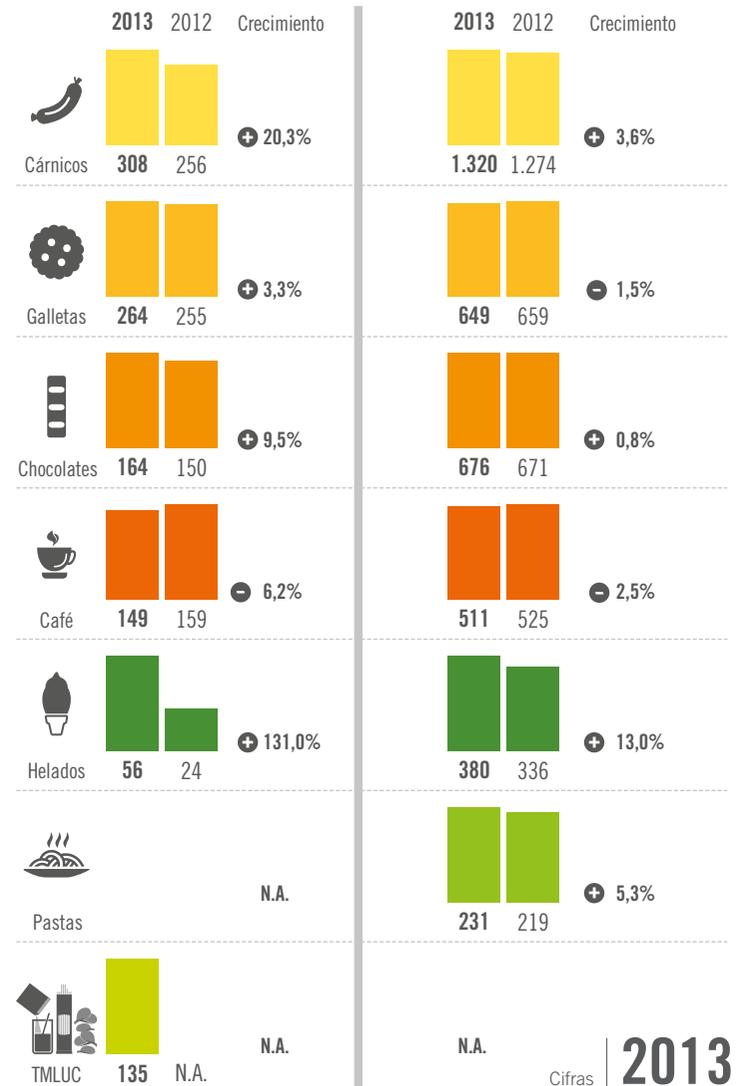
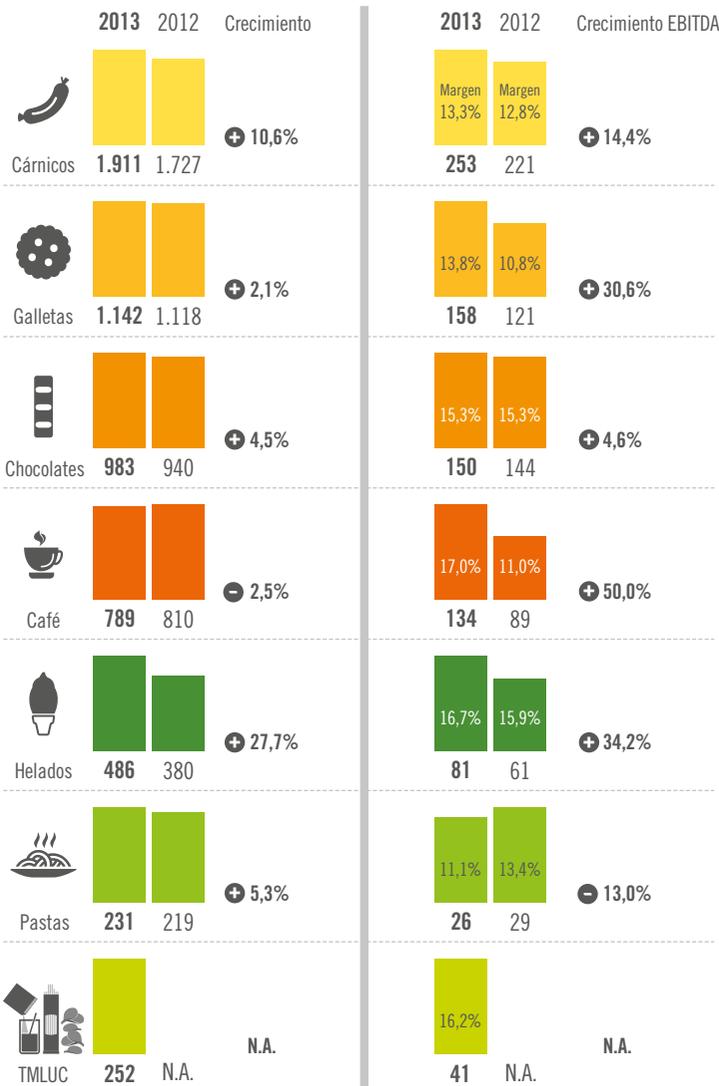
Miles de millones de pesos

**3.872**

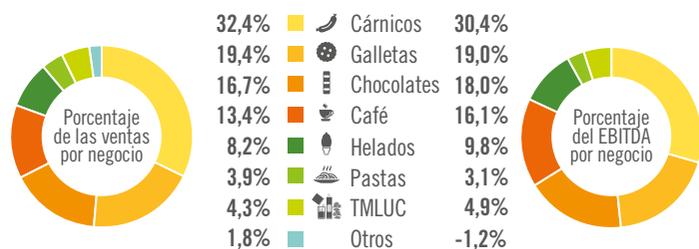
2012: 3.794

Porcentaje  
ventas totales  
**65,7%**

Crecimiento  
**+2,0%**  
2,1% volumen  
-0,1% precio



Cifras **2013**  
2012



## Composición Accionaria



- 35,3% Grupo Sura
- 32,7% Otros inversionistas
- 17,0% Fondos Colombianos
- 9,8% Grupo Argos
- 5,2% Fondos internacionales (133 Fondos internacionales)

Nuestra gente



Empleados

(Incluye directos, indirectos y aprendices)

[G4-9]



Inversión

COP millones

Calidad de vida

41.507

37.460



Préstamos

15.610

15.327



Formación y entrenamiento

5.660

6.300



Auxilios

14.567

9.773



Clima organizacional

84,1

84,2



Gestión con la comunidad

Nutrición, educación, generación de ingresos y emprendimiento, apoyo al arte y a la cultura y desarrollo de clientes y proveedores.



Inversión

COP millones

20.523

13.801

Entidades beneficiadas

4.892

3.882\*



Personas beneficiadas

5.582.396

3.257.179



Acciones del voluntariado

10.096

9.535



Cientes y proveedores beneficiados

94.730

116.446\*



Indicadores de satisfacción

En clientes, en el exterior

4,36 / 5,0

4,33



\*Se reexpresó la cifra del 2012 con el fin de lograr comparabilidad.

Inversión en gestión ambiental

COP millones



15.442

12.631

Emisiones directas gases de efecto invernadero

(Alcance 1)

Kg CO<sub>2</sub> eq./t.p.



93,5

110,2

Utilización de recursos

Consumo de energía (kWh/t.p.)



-14,4%

-7,7%

Energía de fuentes no renovables + energía eléctrica

Utilización de agua (m<sup>3</sup>/t.p.)



-12,7%

-10,9%\*

t.p.: tonelada producida  
\* Reducción respecto a 2010

Cifras | 2013  
2012

Este informe fue preparado de conformidad con la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative GRI G4 opción Esencial. Grupo Nutresa reporta desde 2011 bajo los lineamientos de las guías GRI.

Este espacio está reservado para el logo de GRI

Los indicadores GRI estarán señalados en el documento de la siguiente manera:

[G4- ]

[G4- ]

# ESTRUCTURA EMPRESARIAL



Grupo  
**nutresa**

[G4-4]

Cárnicos



Galletas



Chocolates



Cafés



Helados



Pastas



Tresmontes Lucchetti



Comercial  
**nutresa**

novaventa

La Recetta  
el sabor gastronómico integrado

Red de ventas  
y distribución  
internacional

Servicios  
**nutresa**

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

Grupo Nutresa por tercer año consecutivo incluida en el Dow Jones Sustainability™ World Index y el Dow Jones Sustainability™ Emerging Markets Index (DJSI) 2013. Ser parte de este índice significa ser reconocido por aprovechar las oportunidades y administrar los riesgos derivados del desarrollo económico social y ambiental en una gestión que genera valor a sus grupos de interés.

Grupo Nutresa obtiene por segunda vez el reconocimiento RobecoSAM's Bronze Class en el "Sustainability Yearbook 2014" que la ubica entre las seis mejores compañías en el sector de alimentos a nivel mundial en términos de sostenibilidad.



Más información en  
<http://tinyurl.com/lhbvhbx>

MEGA 2020  
**Duplicar**  
nuestras **ventas**  
100 AÑOS 2013



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

Para lograrla ofrecemos a nuestro consumidor alimentos y experiencias de marcas conocidas y queridas; que nutren, generan bienestar y placer, que se distinguen por la mejor relación precio/valor; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionados por gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible. Alcanzar la meta formulada, implicará cerrar en el año 2020 con ventas por \$11,8 billones, lo cual corresponderá a 5,1 veces las ventas del año 2005 cuando nos planteamos nuestra primera gran meta.



#### **PERSONAS DE CONTACTO**

**Jorge Eusebio Arango López**

Presidente Cafés Nutresa  
Vicepresidente Desarrollo Sostenible Grupo Nutresa

**Sol Beatriz Arango Mesa**

Presidente Servicios Nutresa  
Directora General Fundación Nutresa

**Alejandro Jiménez Moreno**

Director Relación con Inversionistas Grupo Nutresa

**Para preguntas y comentarios  
sobre el reporte y sus contenidos contacte  
a la dirección de Desarrollo Sostenible**

sgarcia@serviciosnutresa.com  
Teléfono: (574) 365 56 00 ext. 45539  
Fax: (574) 365 56 57

**Edición gráfica y periodística:**

Taller de edición

**Página**

- 4 Acerca de este informe anual y de sostenibilidad
- 5 Análisis de materialidad

- 8 Modelo corporativo
  - 18 Gobierno corporativo

- 20 Junta directiva
- 22 Informe de gestión y sostenibilidad
- 30 Equipo directivo
- 56 Reconocimientos

**61 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

**66 CRECIMIENTO Y LIDERAZGO DEL MERCADO**

- 68 Marcas
- 72 Redes y distribución
- 79 Satisfacción de clientes

**82 INNOVACIÓN EFECTIVA**

- 84 Innovación e investigación
- 88 Investigación en Vidarium
- 90 Innovaciones de productos
- 97 Nutrición, salud y bienestar
- 98 Seguridad para clientes y consumidores

**99 DESARROLLO SOSTENIBLE**

- 100 Sostenibilidad ambiental
- 107 Sostenibilidad Social
  - 107 Desarrollo de nuestra gente
  - 117 Gestión con la comunidad
- 125 Sostenibilidad Económica
  - 125 Desempeño de los negocios
  - 126 Abastecimiento sostenible

**132 ESTADOS FINANCIEROS**

- Informe del revisor fiscal
- Estados financieros consolidados
- Estados financieros básicos

**Guía de navegación del informe**



Más información en [www.nutresa/informe.com](http://www.nutresa/informe.com)

Estos símbolos indican que puede escanear el código QR o ingresar en su navegador el link para ampliar la información.



Más información en nuestro Twitter.



Para vivir la realidad aumentada en el informe: descargue la aplicación gratuita **Layar**. Disponible en App Store y Windows Phone. Escanee las fotos que vea acompañadas de este logo y conozca más información sobre los temas.

# Acerca del informe anual y de sostenibilidad

El Informe Anual y de Sostenibilidad 2013 de Grupo Nutresa **[G4-3]** informa acerca de la gestión realizada en los ámbitos económico, social y ambiental, en el marco del desarrollo sostenible, con información relevante para nuestros grupos relacionados y todos aquellos que tengan interés en conocerlo.

Se les dio prioridad a los temas identificados como de mayor relevancia en la matriz de materialidad y se recoge la información de los mismos en el período del 1° de enero al 31 de diciembre de 2013. **[G4-28]**

Los programas y proyectos sociales adelantados con las comunidades, se encuentran contenidos en este reporte, se excluye de los índices la empresa Gestión Cargo Zona Franca S.A.S., por el tamaño de su operación. En relación con las plataformas de Cordialsa USA, Cordialsa Puerto Rico, Cordialsa Venezuela, dado que son operaciones muy pequeñas, se reportan únicamente los indicadores número de empleados y salarios y prestaciones.

Se incluyen en este capítulo los avances significativos en las metas corporativas al 2020 sobre uso de recursos con base en criterios de ecoeficiencia. Igualmente, se muestran los indicadores consolidados en Colombia y en cuatro plantas del exterior; la gestión ambiental y los esfuerzos en las políticas de motivación y compromiso con nuestros proveedores a lo largo de la cadena de abastecimiento de las operaciones en Colombia. Se excluyen de la medición las plantas en Colombia, las plantas agroindustriales: Meals en Armenia, Setas Colombianas y Litoempaques en Medellín, ya que su procesos productivos difieren con el de los negocios básicos.

Se excluyen en los indicadores sociales y ambientales de este reporte los de las últimas adquisiciones de la Organización: Dan Kaffe Malaysia (DKM), American Franchising Corporation (AFC) y Tresmontes Lucchetti (TMLUC). **[G4-23]**

La información financiera de la Sociedad Matriz y sus compañías subordinadas observa los principios de contabilidad generalmente aceptados, que son prescritos por disposiciones legales y por las respectivas entidades de vigilancia y control en Colombia. Sin perjuicio de estas, el grupo de empresas aplica prácticas y políticas contables adoptadas por la Matriz, las cuales, para el caso de las compañías subordinadas ubicadas en el exterior, no difieren sustancialmente de las prácticas contables utilizadas en los países de origen, y/o se ha efectuado su homologación para aquellas que generan un impacto significativo en los estados financieros consolidados. Esta información fue auditada por Price Waterhouse Coopers –PWC–.

Este reporte fue preparado de conformidad con la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad G4 del Global Reporting Initiative (<https://www.globalreporting.org/>), opción esencial y muestra el progreso de la Compañía respecto a los diez principios del Pacto Mundial en sus actividades empresariales. Esta información fue verificada por KPMG Advisory Services Ltda bajo los lineamientos de ISAE3000.

En el ejercicio del año 2013 no se presentaron eventos de relevancia que impliquen el incumplimiento de las metas

Se reexpresaron algunas cifras de inversión en algunos indicadores sociales y ambientales de 2012, con el fin de lograr comparabilidad. **[G4-22]**

# Análisis de materialidad [G4-18]

Grupo Nutresa condujo en 2011 su primer análisis de materialidad para la definición de sus asuntos más relevantes. Durante el año 2013 realizó una actualización con la firma consultora Reflejarse (<http://www.reflejarse.com/>), en la cual aplicó la definición del marco de reporte G4 del Global Reporting Initiative. Se entiende como aspectos materiales aquellos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la Organización, o aquellos que tienen un peso superlativo en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

El análisis se efectuó en tres etapas:

## Identificación

La identificación de asuntos relevantes se realizó mediante el análisis de tendencias del sector de alimentos, estrategia de la Organización, opinión de sus grupos de interés, informes de sostenibilidad de pares de industria, cuestionario del DJSI, GRI G4, Yearbook de RobecoSAM, campañas de ONG, entre otros. Se identificaron 25 temas relevantes.

## Priorización

Para determinar si un aspecto es material se llevó a cabo un análisis cualitativo en el cual se definieron cinco parámetros para la priorización: impactos financieros, compromisos de política, contexto sectorial, entorno social y sectorial; y entorno normativo.

Para la priorización se realizó un análisis de la importancia de cada uno de los asuntos relevantes para la Organización y para los grupos de interés.

En el estudio de los grupos de interés, se utilizó información recolectada a través de los medios de relacionamiento existentes y se realizaron consultas directas.

## Análisis y validación

La matriz de materialidad definitiva se discutió y validó en tres instancias internas y con representantes de cinco grupos de interés externos: 1. Comité estratégico de materialidad, 2. Comité Corporativo de Grupo Nutresa, 3. Junta Directiva de Grupo Nutresa, 4. Inversionistas, instituciones, clientes, proveedores y ONG.

# Análisis de materialidad

■ Asuntos materiales [G4-19]



[G4-18]

Encuentre la relación de los aspectos materiales de la Organización en relación con los aspectos GRI  
<http://gruponutresa.com/es/content/analisis-de-materialidad>

## Mecanismos y medios de relacionamiento con grupos de interés [G4-24] [G4-26]

<p><b>Accionistas e inversionistas</b></p> 	<p><b>Objetivo:</b> lograr creación de valor, generando un destacado retorno de las inversiones</p> <p><b>Mecanismos de relacionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Boletín trimestral</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Reunión trimestral con inversionistas</li> <li>• Reporte financiero</li> <li>• Reporte de sostenibilidad</li> <li>• Asamblea de accionistas</li> <li>• Línea Ética</li> </ul>
<p><b>Colaboradores</b></p> 	<p><b>Objetivo:</b> motivar la participación y el espíritu colaborativo en el desarrollo de nuestra gente</p> <p><b>Mecanismos de relacionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de potencial</li> <li>• Encuestas de clima organizacional</li> <li>• Intranet, boletines impresos, carteleras, correo electrónico</li> <li>• Reuniones con alta dirección</li> <li>• Mesas de sinergias</li> <li>• Grupos primarios</li> <li>• Comités paritarios de higiene y seguridad industrial</li> <li>• Formación y entrenamiento</li> <li>• Reporte de sostenibilidad</li> <li>• Línea ética</li> </ul>
<p><b>Clientes y consumidores</b></p> 	<p><b>Objetivo:</b> brindar calidad de vida a los consumidores a través de productos que satisfagan sus necesidades de bienestar, nutrición y placer</p> <p><b>Mecanismos de relacionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal de clientes</li> <li>• Línea de atención - Centros de interacción</li> <li>• Línea ética</li> <li>• Escuela de tenderos</li> <li>• Escuela de autoservicios</li> <li>• Medición de servicios</li> <li>• Encuentros con empresarios de canales alternativos</li> <li>• Página web</li> <li>• Líneas de atención al consumidor</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>
<p><b>Comunidades</b></p> 	<p><b>Objetivo:</b> aportar al bienestar y al progreso de las comunidades a través del desarrollo de capacidades</p> <p><b>Mecanismos de relacionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones y encuentros con población civil</li> <li>• Eventos y reuniones con las ONG</li> <li>• Página web, correo electrónico</li> <li>• Participación en foros y congresos</li> <li>• Reporte de sostenibilidad</li> <li>• Línea Ética</li> </ul>
<p><b>Estado</b></p> 	<p><b>Objetivo:</b> contribuir al desarrollo de los estados donde participamos</p> <p><b>Mecanismos de relacionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en espacios donde se promueve el mejoramiento de las políticas públicas</li> <li>• Informes y reuniones de control</li> <li>• Encuestas</li> </ul>
<p><b>Proveedores</b></p> 	<p><b>Objetivo:</b> lograr fortalecimiento y desarrollo de nuestros socios en la cadena de abastecimiento</p> <p><b>Mecanismos de relacionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal de negocios en línea</li> <li>• <i>Contact center</i></li> <li>• Mesa de ayuda</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Programas para desarrollo de proveedores</li> <li>• Ruedas de gestión</li> <li>• Visitas de evaluación</li> <li>• Programas de fomento</li> <li>• Página web</li> <li>• Reportes de sostenibilidad</li> </ul>



Encuentre más información de relacionamiento con grupos de interés en:  
<http://gruponutresa.com/es/content/analisis-de-materialidad>



Doria

Revéte al Interior

Zenú

Salchicha Per Perro

Colcafé

Grupo  
nutresa

# MODELO CORPORATIVO



# Estrategia para nuestro primer siglo 1920 - 2020

“

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

**2 x \$5.9 billones:  
11.8 billones**

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



## Misión

- La misión de nuestra Empresa es la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado.
- En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente
- Buscamos el crecimiento rentable con marcas líderes, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional.
- Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el desarrollo sostenible; con el mejor talento humano; innovación sobresaliente, y un comportamiento corporativo ejemplar.

## Filosofía y actuación corporativa

- ✓ Autonomía con coherencia estratégica
- ✓ Buen gobierno corporativo
- ✓ Ciudadanía corporativa responsable
- ✓ Competitividad de talla mundial
- ✓ Desarrollo de nuestra gente
- ✓ Ética
- ✓ Participación y gestión colaborativa
- ✓ Respeto
- ✓ Seguridad de los alimentos

## Diferenciadores de nuestro modelo de negocio

### Nuestra gente:

El talento humano es uno de nuestros activos más valiosos; la plataforma cultural está sustentada en la promoción de ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y el hacer, el reconocimiento, la construcción de una marca de liderazgo, además de una vida en equilibrio para las personas.

Clima Organizacional en un nivel de excelencia:

**84,1%**

### Nuestras marcas:

Nuestras marcas son líderes en los mercados en donde participamos, son reconocidas, queridas y hacen parte del día a día de las personas. Están soportadas en productos nutritivos, confiables y con excelente relación precio/valor.

**16 marcas**  
con ventas mayores a

**USD50 millones**

### Nuestra red de distribución:

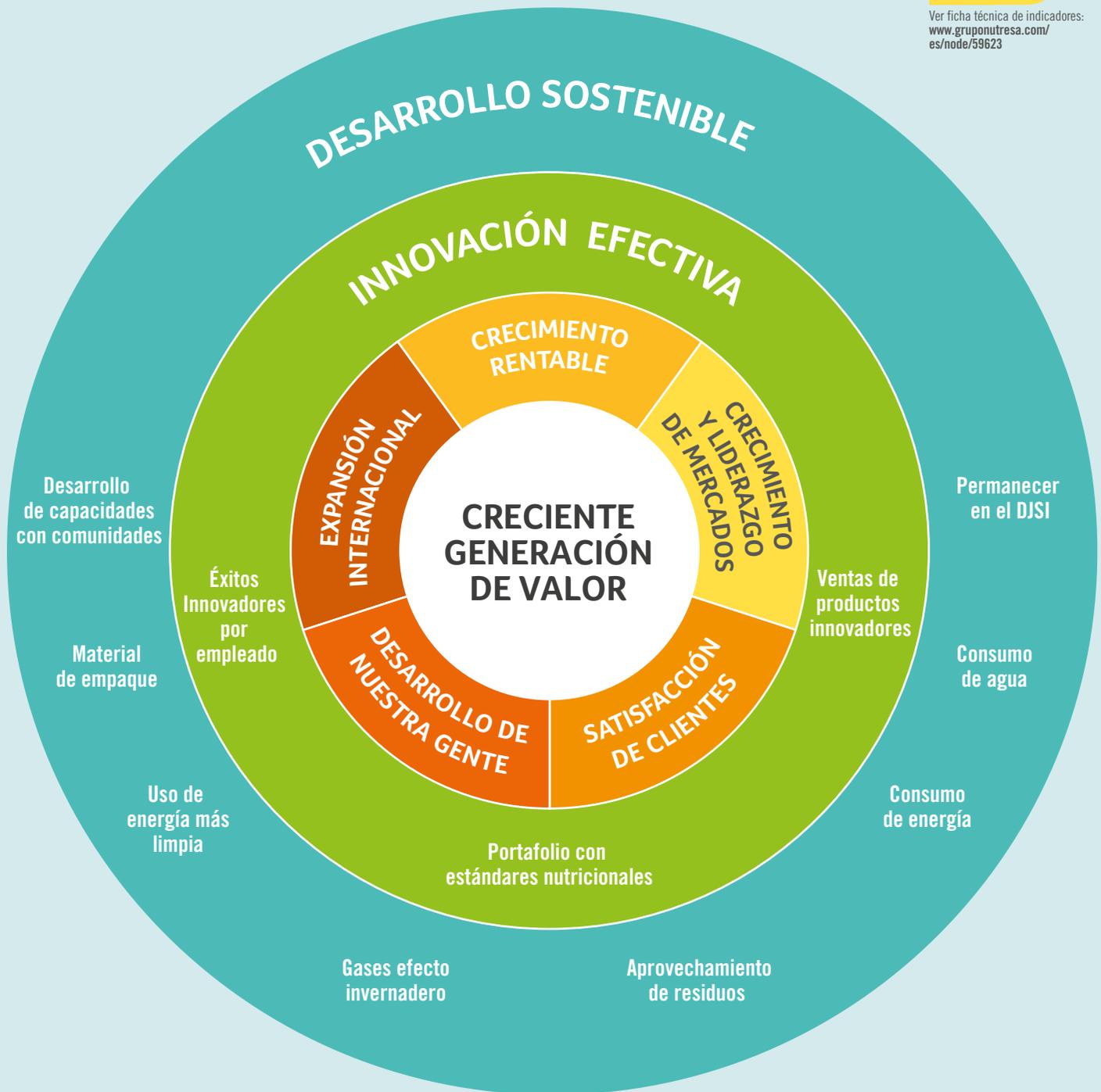
Nuestra amplia red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos, con equipos de atención especializados, nos permite tener nuestros productos disponibles, con una adecuada frecuencia y una relación cercana con los clientes.

**+911.000**  
puntos de venta

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020



Ver ficha técnica de indicadores:  
[www.gruponutresa.com/  
es/node/59623](http://www.gruponutresa.com/es/node/59623)



# CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR

## SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

CRECIMIENTO RENTABLE	SATISFACCIÓN DE CLIENTES	DESARROLLO DE NUESTRA GENTE	EXPANSIÓN INTERNACIONAL
<p><b>Duplicar al año 2020, las ventas del año 2013</b></p> <p><b>Margen EBITDA</b> 2020: 12% - 14% 2013: 14,1%</p> <hr/> <p><b>Productividad</b> Kg/Hmod 2020: +5% anual 2013: 2,8% anual</p>	<p><b>Nivel de encuesta de satisfacción</b></p> <p><b>Colombia</b> 2020: 4,5 (excelencia) 2013: N.A.</p> <hr/> <p><b>Exterior</b> 2020: 4,5 (excelencia) 2013: 4,36</p>	<p><b>Clima laboral</b> 2020: 83,3 (excelencia) 2013: 84,1</p> <hr/> <p><b>Tasa de frecuencia de accidentalidad</b> 2020: 1,7% 2013: 3,17%</p>	<p><b>Ventas internacionales</b> USD mil millones 2020: 2 2013: 1,1 (incluye adquisiciones)</p>

## DESARROLLO SOSTENIBLE\*

<p><b>DJSI</b></p> <p>Permanecer en el DJSI</p>	<p><b>Consumo de agua</b></p> <p>2020: -30% 2013: -12,7%</p>	<p><b>Consumo de energía</b></p> <p>2020: -25% 2013: -14,4%</p>	<p><b>Aprovechamiento de residuos</b></p> <p>2020: 90% 2013: 88,56%</p>
<p><b>Gases efecto invernadero</b></p> <p>2020: -33% 2013: -15,5%</p>	<p><b>Uso de energía más limpia</b></p> <p>2020: 100% 2013: 99,1%</p>	<p><b>Material de empaque</b></p> <p>2020: -12% 2013: 3,38%</p>	<p><b>Desarrollo de capacidades con comunidades</b></p> <p>2020: 1.000 proyectos 2013: 729</p>

\* Reducciones en 2013 calculadas con respecto al año base: 2010.

## INNOVACIÓN EFECTIVA

<p><b>Ventas de productos innovadores</b></p> <p>2020: 15% 2013: 20,6%</p>	<p><b>Éxitos Innovadores por empleado</b></p> <p>2020: 0,3 2013: 0,14</p>	<p><b>Portafolio con estándares nutricionales</b></p> <p>Duplicar el portafolio que cumpla con nuestro estándar de perfil saludable, apalancados en innovación y renovación.</p>
--	---	--

## Riesgos del Negocio

Durante el 2013 continuamos fortaleciendo el modelo de gestión integral de riesgos de Grupo Nutresa. Este comprende la implementación de una metodología de valoración y tratamiento de riesgos, los cuales no deben sobrepasar los siguientes niveles:

Riesgo comercial: **agresivo**      Riesgo financiero y operativo: **moderado**      Riesgo reputacional: **ninguno**

La metodología se desarrolla teniendo en cuenta los distintos niveles de la Organización: Grupo, negocio, compañía, sede o localidad, proceso, actividad y proyectos y de acuerdo con las etapas contempladas en el estándar ISO 31000 versión 2009:



### Proceso de gestión integral de riesgos

Es así como además del monitoreo y actualización de más de 40 matrices de riesgo, asociadas a las principales operaciones en Colombia y en el exterior, se realizó una consolidación de los mapas de riesgos y se construyó un mapa de riesgos corporativo que contempla entre otros los siguientes riesgos:



### Categorías de riesgos

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

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

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

**De la naturaleza:** ocasionados por condiciones climáticas, hidrológicas, geofísicas, biológicas y epidemiológicas.

- Contexto interno
- Contexto externo

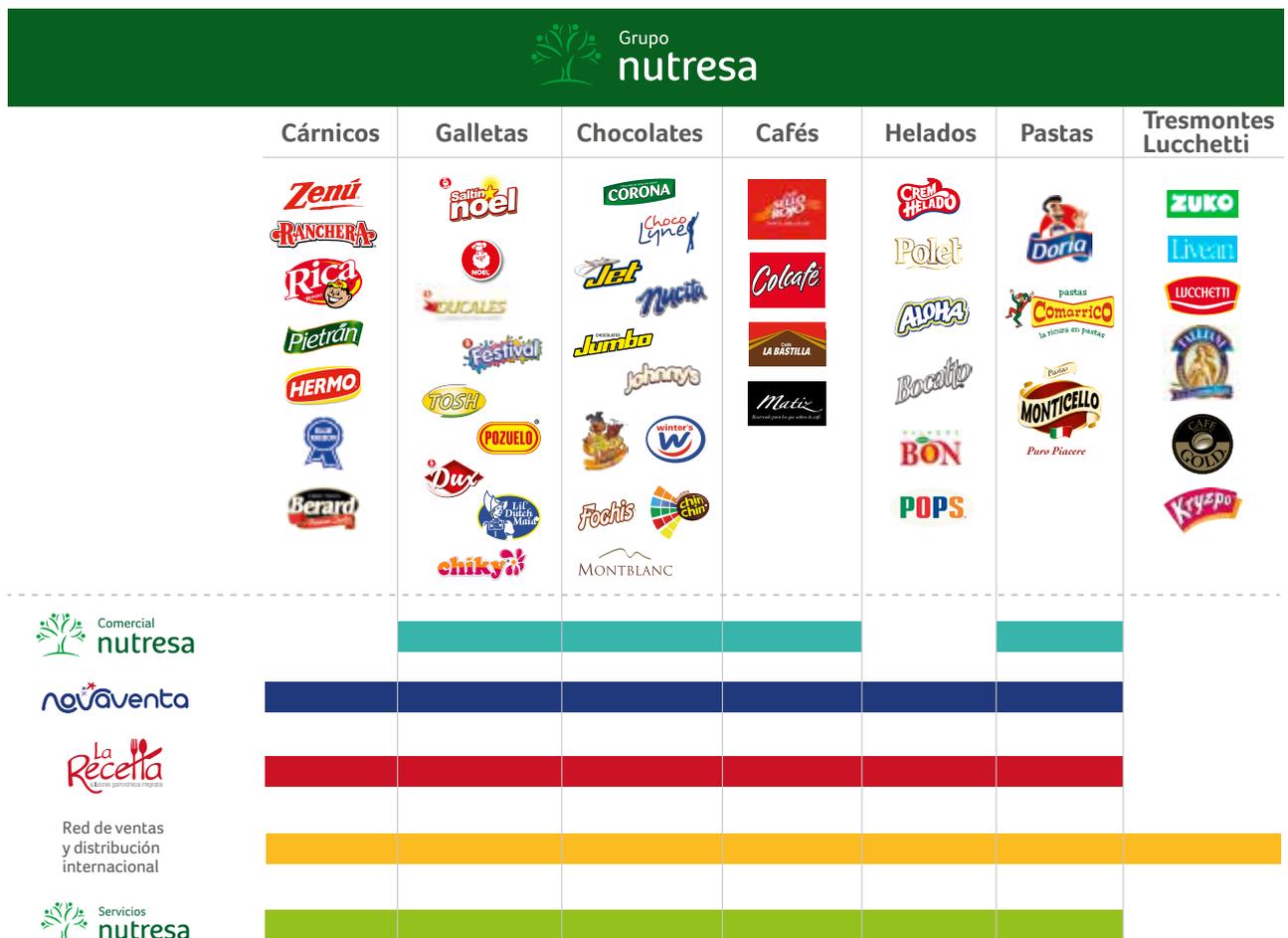
- ① Colapso TI
- ② Fraude
- ③ Enfermedad laboral
- ④ Divulgación de información confidencial
- ⑤ Contaminación ambiental
- ⑥ Contaminación de producto
- ⑦ Lavado de activos
- ⑧ Incendio
- ⑨ Vulneración de derechos humanos

- ① Cambios regulatorios en nutrición y salud
- ② Entorno competitivo
- ① Variación en tasas
- ② Volatilidad en precios de materias primas
- Terremoto

En este sentido se realizó una presentación a la Junta Directiva, por medio del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, donde además se expusieron las iniciativas más relevantes respecto a la implementación de medidas de gestión y tratamiento de los principales riesgos del negocio:

PRINCIPALES RIESGOS	MITIGANTES
<b>Volatilidad en precios de materias primas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de materias primas.</li> <li>• Política clara de cobertura administrada por un comité especializado.</li> <li>• Un equipo altamente capacitado dedicado al seguimiento y negociación de estos insumos.</li> <li>• Búsqueda activa y aprovechamiento de nuevas oportunidades de abastecimiento global.</li> </ul>
<b>Regulaciones en materia de nutrición y salud en los países en donde tenemos presencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidarium: centro de investigación en nutrición.</li> <li>• Participación activa con los gobiernos en las discusiones sobre las regulaciones.</li> <li>• Monitoreo y cumplimiento estricto de la normatividad de cada país.</li> </ul>
<b>Entorno cada vez más competitivo por ingreso de nuevos jugadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran capacidad de distribución con una estrategia diferenciada para abordar los distintos segmentos.</li> <li>• Propuestas atractivas con una buena relación precio/producto.</li> <li>• Marcas reconocidas y queridas.</li> <li>• Innovación y diferenciación de portafolio.</li> <li>• Búsqueda de ingreso a nuevos mercados.</li> </ul>

## Estructura Grupo Empresarial



## Cadena de valor

[G4-4]

[G4-8]

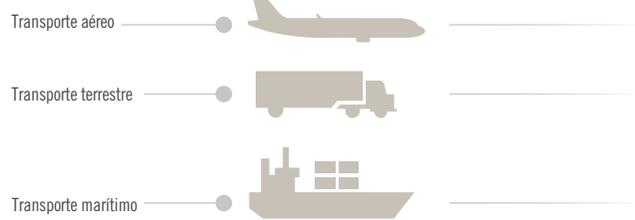
[G4-12]

### Proveedores



Adquisición de materias, fomento al cultivo de cacao y crianza de cerdos.

### Abastecimiento



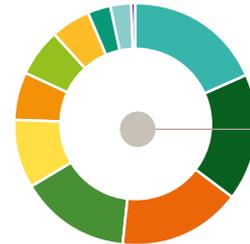
Transporte de materias primas



### Origen y número de proveedores en 40 países

**Países proveedores:** Alemania, 30; Argentina, 16; Australia, 1; Austria, 3; Bélgica, 5; Brasil, 16; Canadá, 15; Chile, 24; China, 19; Colombia, 43; Corea del Sur, 3; Costa Rica, 13; Dinamarca, 3; Ecuador, 15; EE.UU., 149; El Salvador, 4; Eslovaquia, 1; España, 24; Francia, 2; Guatemala, 4; Hong Kong, 1; India, 2; Italia, 44; Japón, 2; Malasia, 4; México, 16; Nicaragua, 1; Nigeria, 1; Países Bajos, 9; Perú, 12; Polonia, 3; Reino Unido, 4; Rep.Dominicana, 2; Singapur, 1; Suecia, 1; Suiza, 6; Tailandia, 2; Taiwan, 1; Turquía, 1; Vietnam, 1.

### Participación en volumen de compra



### Materias Primas

- Material de empaque
- Otras
- Carne
- Café
- Trigo
- Cacao
- Aceites y Grasas
- Azúcar
- Leche
- Concentrados
- Frutas

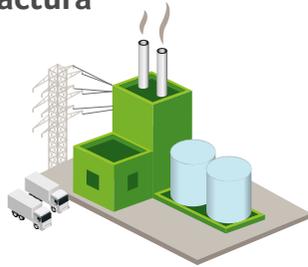
Nota: volumen de compra de todo Grupo Nutresa, se excluye Hermo, TMLUC y Malasia.

### Temas materiales

Abastecimiento sostenible / agua / cambio climático / derechos humanos / ciudadanía corporativa / ética / gobierno / transparencia

abastecimiento sostenible / cambio climático / derechos humanos

## Manufactura



Procesamiento de alimentos cárnicos, galletas, chocolates, helados, pastas y café.

## Distribución



Distribución de productos.

## Clientes y Consumidores

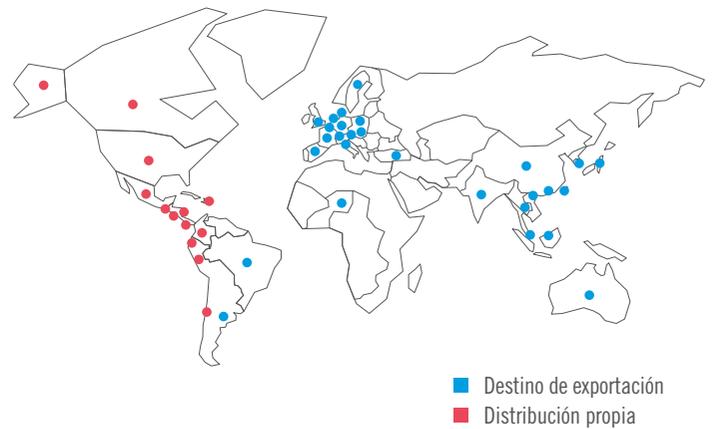


Comercialización de las marcas Nutresa.

## Nuestros Negocios



## Presencia Internacional



Desempeño económico / I+D+innovación / buenas políticas laborales / energía / agua / cambio climático / derechos humanos / ciudadanía corporativa / ética / gobierno / transparencia

Desempeño económico y en los mercados / cambio climático / derechos humanos

Nutrición, salud y bienestar / relacionamiento responsable con el consumidor / ciudadanía corporativa

# Gobierno corporativo

Grupo Nutresa S. A. ha adoptado las prácticas globales más relevantes en materia de gobierno corporativo y como resultado cuenta con instrumentos eficientes que estructuran y reúnen normas y políticas, mediante las cuales se garantiza una gestión transparente que genera la mayor confianza en los accionistas y demás grupos de interés. Estos instrumentos son el Código de Ética, los sistemas de control interno, la Línea Ética, los comités de apoyo de la Junta Directiva y el Código de Buen Gobierno, del cual hacen parte las políticas de derechos humanos, antifraude y anticorrupción, la política de lavado de activos y financiación del terrorismo y el código de conducta para proveedores.

El Código de Buen Gobierno fija las pautas de comportamiento para las actividades diarias dentro de las compañías nacionales e internacionales que conforman el Grupo Nutresa, igualmente define el compromiso de respetar principios éticos frente al Estado, la comunidad, los accionistas y demás inversionistas.

Durante 2013 la Junta Directiva cumplió satisfactoriamente sus funciones, entre ellas aprobar trimestralmente los estados financieros, supervisar los programas de auditoría interna, acompañar y aprobar la gestión de la administración relacionada con las adquisiciones realizadas en el año y supervisar el cumplimiento de la revelación oportuna, completa y veraz de información al mercado.

Los comités, todos presididos por miembros independientes, apoyaron a la Junta Directiva y cumplieron con sus funciones.

El Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos revisó el mapa de riesgos, definió las políticas de mitigación y aprobó el Estatuto de Auditoría Interna, por medio del cual se establecen nuevas pautas de actuación para la auditoría interna del Grupo Nutresa, con base en el marco internacional para la Práctica Profesional del Instituto de Auditores Internos.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones, compuesto por tres miembros de la Junta, uno de ellos independiente, presentó el informe anual sobre las políticas aplicables a la remuneración y a los beneficios económicos del talento humano.

El Comité de Asuntos de Junta Directiva se fusionó con el Comité de Gobierno Corporativo en uno denominado “Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta”, el cual está integrado por cuatro miembros. En 2013 analizó los avances en gobierno corporativo y fijó metas para 2014 con el propósito de mantener el dinamismo de la Compañía frente a nuevos estándares mundiales en la materia.

El Comité de Planeación Estratégica, integrado por cuatro miembros de la Junta, dos de los cuales son independientes, discutió y analizó temas relacionados con la estrategia de las compañías del Grupo, en especial aquellos relacionados con el consumidor y la innovación.

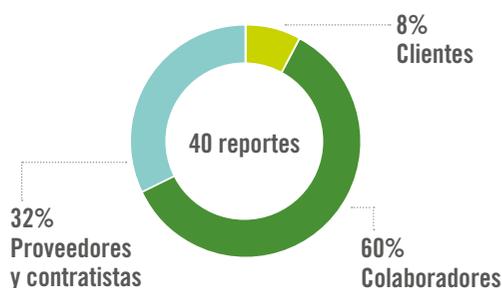
Durante 2013 no se presentaron conflictos de interés que hubieran podido afectar a la sociedad. Asimismo, se cumplió con la prohibición para los integrantes de la Junta Directiva y ejecutivos de adquirir o enajenar acciones de la compañía hasta el momento en que los resultados trimestrales sean oficialmente de dominio público.

## Línea ética: por la transparencia en nuestra gestión

La Línea Ética es un canal confidencial operado por un ente independiente, a través del cual colaboradores, accionistas, clientes, proveedores y terceros en general pueden reportar situaciones contrarias a la ley y al Código de Buen Gobierno de nuestra Compañía, así como posibles violaciones a los derechos humanos por parte de colaboradores o personas de los diferentes grupos de interés.

En 2013 fueron atendidos **40 reportes** efectuados por la Línea Ética y canalizados a través de las áreas responsables en cada uno de los Negocios. El 60% de los reportes involucraron a empleados y 40% a terceros:

### Reportes Línea Ética 2013

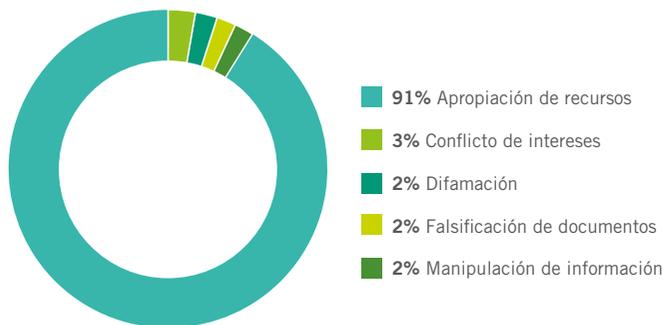


En 2013 se reforzó en el Grupo la divulgación de la Línea Ética a través de reuniones en grupos primarios y mediante un módulo de formación virtual.

## Respuesta a incidentes de corrupción [G4-S05]

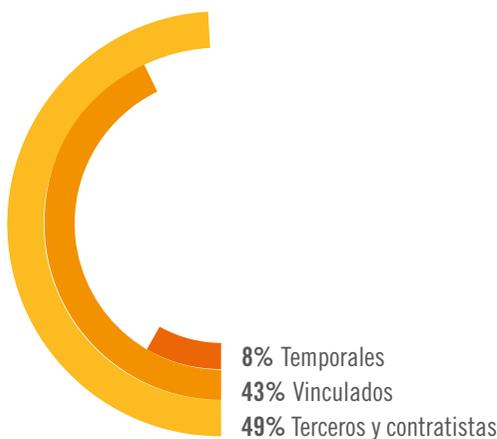
Durante 2013 se conocieron 105 incidentes de corrupción cometidos en contra de las compañías del Grupo, por un valor aproximado de USD1.104.722, clasificados así: 96 casos por apropiación de recursos de las compañías, 3 casos de manipulación de información, 2 casos de conflicto de intereses, 2 casos de falsificación de documentos y 2 de difamación.

### Reportes Línea Ética 2013



En estos incidentes estuvieron involucradas 188 personas vinculadas a las compañías del Grupo a través de contratos laborales (43%) y contratos de prestación de servicios (57%). Con todos se dio por terminada la relación contractual y se interpusieron las acciones legales pertinentes. Para afrontar los impactos por hechos de este tipo, las empresas de Grupo Nutresa cuentan con una cobertura en pólizas de seguros adecuada.

### Tipo de vinculación



Los actos de corrupción mencionados fueron reportados oportunamente al Comité Financiero, de Auditoría y Riesgos de Grupo Nutresa.

## Cultura ética y de transparencia [G4-56] [G4-S04]

En 2013 Grupo Nutresa siguió fortaleciendo su cultura ética y de transparencia, así como la consolidación del Sistema de Gestión para la Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, mediante las siguientes acciones:

- Se avanzó en el diseño e implementación del programa antifraude, el cual comprende políticas y procedimientos basados en el criterio de cero tolerancia a la corrupción y que provee herramientas para la identificación, evaluación, monitoreo y respuesta a los actos de fraude y corrupción.
- Se estableció la política antifraude y anticorrupción la cual hace parte del Código de Buen Gobierno y tiene como objetivo proporcionar lineamientos corporativos relacionados con la prevención, investigación y respuesta a dichos riesgos.
- Se implementó la “Política de Gestión para la Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo” y se instauró el Comité de Cumplimiento del Grupo Empresarial Nutresa, órgano de gobierno encargado de velar por el acatamiento de dicha política.
- Se establecieron mecanismos y programas de formación virtual, como parte de las campañas para fortalecer los comportamientos éticos de los colaboradores de Grupo. Entre otros, se continuó con el proceso de sensibilización y formación en la prevención y control de estos riesgos, mediante metodologías de capacitación virtual y presencial que permitieron impactar a más de 400 colaboradores en Colombia que participan en los procesos más vulnerables en esta materia.
- En sinergia con las Naciones Unidas dentro del Programa de Negocios Responsables y Seguros (NRS) se continuó con la participación en el proyecto “Acciones interinstitucionales, iniciativas normativas y medidas de autorregulación para fortalecer la supervisión, control y regulación frente al lavado de activos y financiación de terrorismo en el sector real”. En línea con lo anterior y con el Pacto Global de las Naciones Unidas, Grupo Nutresa se adhirió a la iniciativa del Día Nacional de la Prevención del Lavado de Activos en Colombia.

# Junta directiva

## Principales

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

## Suplentes

- 8. Lucía Margarita González González
- 9. Margarita María Mesa Mesa
- 10. Luis Javier Zuluaga Palacio
- 11. Luis Eduardo Carvajal Restrepo
  
- 12. Juan David Uribe Correa
- 13. Juan Fernando Botero Soto
- 14. Marta Liliam Jaramillo Arango

**COMITÉ DE FINANZAS,  
AUDITORÍA Y RIESGOS**

4 8  
9 10

**COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES**

1 2  
5

**COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO Y DE ASUNTOS DE JUNTA**

1 2  
4 5

**COMITÉ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

1 4  
5 7

- Miembros independientes
- Miembros no independientes



Más información en  
[www.nutresa/informe.com](http://www.nutresa/informe.com)

## Presidente Junta Directiva

### Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio, 2005\* ▶

Comité de Nombramientos y Retribuciones  
Comité de Planeación Estratégica  
Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta  
Presidente Promigas S.A.

#### Experiencia previa

Vicepresidente Financiero Promigas S.A.  
Gerente Terpel del Norte

#### Estudios

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



### ◀ David Emilio Bojanini García, 2005\*

Comité de Nombramientos y Retribuciones  
Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta  
Comité de Planeación Estratégica  
Presidente Grupo de Inversiones Suramericana S.A.

#### Experiencia previa

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

#### Estudios

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



◀ **Gonzalo Alberto Pérez Rojas, 2005\***

Presidente Suramericana S.A.

**Experiencia previa**

Vicepresidente de Seguros y Capitalización

Suramericana de Seguros S.A.

Vicepresidente de Negocios Corporativos

Suramericana de Seguros S.A.

**Estudios**

Abogado de la Universidad de Medellín.

Especialización en Seguros, Swiss Re.

**María Clara Aristizábal Restrepo, 2013\*** ▶

Comité de Planeación Estratégica

Gerente Estrategia Corporativa Grupo Argos S. A.

**Experiencia previa**

Asistente de Presidencia y Directora de Relación con Inversionistas Grupo Argos S. A.

Directora de Investigaciones Económicas Bolsa y Renta S. A.

**Estudios**

Maestría en Administración de Negocios MBA - New York University

Especialización en Finanzas y Derecho - New York University

Especialización en Finanzas - Universidad Eafit

Pregrado en Economía, énfasis en Economía Matemática - Universidad Eafit



◀ **Alberto Velásquez Echeverri, 2005\***

Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta

Comité de Nombramientos y Retribuciones

Gerente General ProSantafé S.A.

**Experiencia previa**

Secretario General de la Presidencia de la República de Colombia

2002-2004. Presidente de Heritage Minerals Ltd.

**Estudios**

Administrador de Empresas, Universidad EAFIT.

Maestría en Administración de Empresas,

Universidad de California, UCLA.

**Jaime Alberto Palacio Botero, 2005\*** ▶

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

**Experiencia previa**

Subgerente General de Microplast S.A.

**Estudios**

Administrador de Negocios, Universidad EAFIT.

Formación en administración con enfoque a mercadeo en Wharton University.

Capacitación avanzada en empaques en JICA Japón.



◀ **Mauricio Reina Echeverri, 2007\***

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos

Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta

Comité de Planeación Estratégica

Investigador Asociado Fedesarrollo

**Experiencia previa**

Subdirector de Fedesarrollo. Viceministro de Comercio Exterior

de la República de Colombia.

**Estudios**

Economista, Universidad de los Andes, Máster en Economía,

Universidad de los Andes. Máster en Relaciones Internacionales,

Universidad Johns Hopkins.

\*El año que acompaña el nombre de los directivos, corresponde a su fecha de ingreso a la Junta Directiva.

# Informe de gestión y sostenibilidad

La rendición de cuentas es uno de los elementos fundamentales de la gestión en la sociedad anónima. Eso hacemos con mucho gusto mediante este Informe de Gestión y Sostenibilidad de la Junta Directiva y el Presidente, así como en todo el contenido de este folleto, que invitamos a leer. En él se presenta de manera muy completa lo que es Grupo Nutresa y los resultados logrados durante el año 2013.

El ejercicio que reportamos fue muy positivo para Grupo Nutresa, logramos grandes avances en materia de internacionalización con la adquisición de Tresmontes Lucchetti, continuamos creciendo, esta vez a doble dígito, con niveles de rentabilidad históricamente altos y fortalecimos el modelo de la Organización para alcanzar las metas fijadas en nuestra nueva visión al año 2020, cuando esta empresa llegará a su primer siglo de existencia. **[G4-13]**

En Grupo Nutresa entendemos como desarrollo sostenible el progreso económico y social que perdura en el tiempo, genera beneficios para todos y promueve un equilibrio con el medio ambiente. Somos una Organización en constante evolución y nos empeñamos en buscar nuevas formas de compartir nuestras capacidades y de generar valor con nuestros distintos grupos de interés.

En este sentido, nuestro compromiso con la sostenibilidad fue reconocido por tercer año consecutivo al ser incluidos en el Dow Jones Sustainability World Index 2013, el Dow Jones Sustainability Emerging Market Index 2013 y se nos otorgó nuevamente la distinción RobecoSAM's Bronze Class en el Sustainability Yearbook 2014, lo que significa que somos una de las seis compañías líderes

en sostenibilidad en el sector de alimentos en el mundo. Adicionalmente, obtuvimos en esta evaluación el máximo puntaje a nivel mundial dentro de nuestro sector en desarrollo del talento humano, gestión de innovación, códigos de conducta y en gestión de riesgo y crisis. Así mismo fue destacable el resultado en gobierno corporativo.

En el campo de la innovación fortalecimos nuestro modelo con un fondo de capital para la innovación radical, llamado *Out of the Box*, con un aporte inicial de \$15.000 millones, los cuales serán destinados a financiar proyectos dentro del Grupo. En la primera convocatoria se recibieron 51 proyectos, de los cuales dos serán seleccionados por su alto potencial.

Presentamos a continuación el Informe Anual y de Sostenibilidad que ha sido elaborado de acuerdo con la matriz de materialidad de Grupo Nutresa, con el propósito de facilitar el análisis de nuestra gestión según los temas de mayor impacto para nuestra Organización y para las partes relacionadas.

## CRECIMIENTO RENTABLE

Finalizamos el año con ventas totales de \$5,9 millones de millones, lo que representa un crecimiento de 11,2% incluyendo adquisiciones y 5,3% orgánico, con unas ventas por innovación equivalentes a 20,6% de las totales<sup>1</sup>. Las ventas internacionales superaron por primera vez el billón de dólares, al cerrar en USD1.076 millones, con un crecimiento de 27,4%, lo cual representa 34,3% de las ventas totales. Este destacado aumento fue impulsado tanto por el crecimiento

<sup>1</sup> Se consideran las ventas sin adquisiciones, por ser comparables con las del 2012.

EBITDA

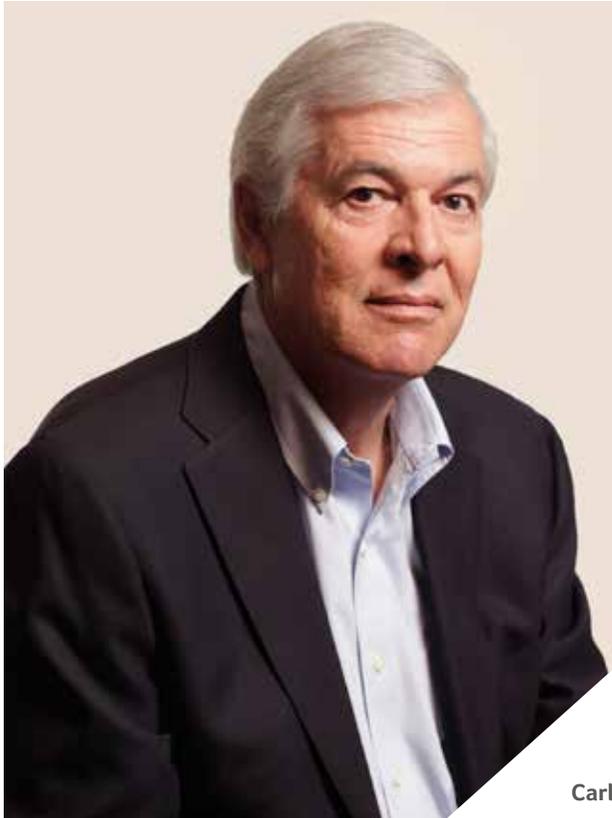
**\$832.827 millones**

↑ **24,1%**  
Superior al del 2012

Ventas totales

**\$5,9 billones**

↑ **11,2%** Incremento incluye adquisiciones  
↑ **5,3%** Orgánico



“

La utilidad neta consolidada de \$380.235 millones fue superior en 10,1% a la del año anterior”.

Carlos Enrique Piedrahíta

orgánico de nuestras operaciones, que fue de 7,5%, como por las adquisiciones de Helados POPS en diciembre de 2012, con USD33 millones en ventas y de Tresmontes Lucchetti en agosto de 2013, que durante los cuatro meses que consolidó sus resultados con los del Grupo generó ingresos por USD135 millones.

En Colombia, para disminuir el impacto negativo sobre la dinámica de las ventas, y teniendo en cuenta el efecto de los menores costos en materias primas, decidimos no incrementar nuestros precios al consumidor. De esta forma las ventas

nacionales ascendieron a \$3,9 millones de millones, lo que representa un incremento anual de 2% en valor y de 2,1% en toneladas.

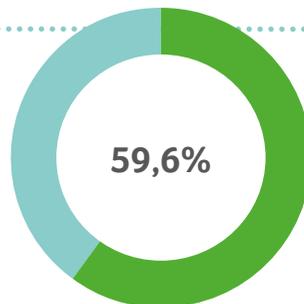
Estas ventas en Colombia se realizaron a través de nuestras redes de distribución, que llegan a más de 261.000 puntos de venta, el 94% del universo, y con una participación de mercado consolidada de 59,6%<sup>2</sup>, 0,4% más que el año anterior. Además del crecimiento en las ventas, es muy destacable el aumento de la rentabilidad operativa, reflejado en un margen ebitda de 14,1%, el más alto de los últimos cinco años. El ebitda fue

<sup>2</sup> Esta participación no incluye la categoría de Helados, debido a la revisión en la metodología de medición.

Ventas en Colombia

**\$3,9  
billones**

↑ **2,0%** Incremento



Participación consolidado Grupo Nutresa en Colombia

Las ventas en el exterior representaron

**34,3%**

de las ventas totales del Grupo.

Ventas internacionales

**USD1.076  
millones**

↑ **27,4%** Incremento incluye adquisiciones

↑ **7,5%** Orgánico



de \$832.827 millones, 24,1% superior al del año 2012. Este aumento de la rentabilidad se deriva de los ahorros y eficiencias de nuestro programa de compras globales, los menores precios de algunas materias primas, la mejora en la mezcla de productos vendidos, y el incremento de la productividad y utilización de la capacidad de las plantas.

En línea con el ebitda, la utilidad operacional creció en 24,8%, al llegar a \$650.227 millones, con un margen operativo de 11%.

Los gastos posoperativos ascendieron a \$95.089 millones. Este aumento se dio principalmente por el gasto generado por los ajustes por inflación en Venezuela de \$52.397 millones, y un mayor gasto por intereses resultado del mayor apalancamiento financiero luego de la adquisición de Tresmontes Lucchetti. Es importante aclarar que la pérdida por ajustes por inflación en Venezuela constituye un gasto contable que no genera una erogación de caja.

Finalmente, y luego de considerar los aspectos mencionados, terminamos el año con una utilidad neta consolidada de \$380.235 millones, superior en 10,1% a la del año anterior.

En cuanto al balance, se incrementa el pasivo para cerrar en \$3,1 millones de millones, por la adquisición de Tresmontes Lucchetti. Este mayor endeudamiento mejora la estructura de capital de Grupo, generando valor para nuestros accionistas. El índice de deuda financiera neta sobre Ebitda de 1,9 veces aún deja espacio para continuar con la estrategia de adquisiciones de Grupo.

El efecto neto del aumento en activo y pasivo resulta en un patrimonio de \$7,4 millones de millones.

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

Cumpliendo con la normatividad en Colombia, reportamos los resultados individuales de Grupo Nutresa S.A.: registramos ingresos operacionales por \$403.781 millones, de los cuales \$344.939 millones corresponden a utilidad por el método

de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos y \$39.426 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de \$379.896 millones.

#### **ADQUISICIONES Y OTROS PROYECTOS RELEVANTES**

Nuestro modelo de internacionalización ha estado soportado en el crecimiento orgánico de nuestras operaciones actuales y en la búsqueda de oportunidades de inversión en compañías con un claro modelo de negocio, un excelente equipo humano, fuertes marcas y potentes redes de distribución.

En este sentido se logró un avance inmenso con la adquisición de Tresmontes Lucchetti, una excelente compañía, con presencia relevante en mercados de alto interés para el Grupo, como Chile y México, con productos dinámicos, convenientes y de alto potencial, marcas fuertes e innovadoras, y liderada por un equipo humano calificado, comprometido y de alto desempeño.

Tresmontes Lucchetti nos permitirá llegar, al finalizar este año, a niveles de ventas internacionales totales cercanas a 40%, con una presencia regional equilibrada, un amplio portafolio de productos y, por lo tanto, con una mayor diversificación del riesgo.

Avanzamos también en la integración de las adquisiciones el año pasado. Con Helados POPS fortalecimos nuestra posición en Centroamérica y crecimos el negocio de alimentos al consumidor, y ahora, junto con Helados BON, llegamos a los consumidores a través de 500 heladerías aproximadamente, con un margen de rentabilidad superior al del Grupo consolidado.

En Malasia iniciamos nuestro plan de negocios en Dan Kaffe Malaysia (DKM), para lo cual enviamos dos colaboradores de alto nivel a ocupar la gerencia general y la gerencia de operaciones. Con esto apuntamos a aumentar nuestra presencia en la industria de café en Asia, diversificar la producción y origen de nuestros cafés y tener un conocimiento directo de un mercado de rápido crecimiento, con importantes oportunidades en el futuro.

Grupo Nutresa decidió no incrementar sus precios en Colombia, lo cual impulsó el volumen de ventas medido en toneladas en

**2,1%**

## Modelo corporativo

En Colombia acordamos una alianza con Alsea de México, para el desarrollo y operación de las tiendas Starbucks; y con esta corporación americana para el abastecimiento de café, inicialmente para las tiendas colombianas, pero con el potencial de llevarse al resto de las tiendas en Latinoamérica.

Adicionalmente, considerando nuestra participación creciente y el rápido aumento del consumo de alimentos por fuera del hogar, creamos la Vicepresidencia de Alimentos al Consumidor, que lidera nuestra estrategia en la búsqueda de nuevas oportunidades y apoya las operaciones actuales: BON, POPS y Starbucks en Colombia.

En Tresmontes Lucchetti el 2013 fue un año con un desempeño menor al reportado en el 2012 en términos consolidados, pero es importante resaltar que en las líneas de productos con mayor potencial y rentabilidad se logró un desempeño positivo en ventas en bebidas instantáneas frías (BIF), snacks y pastas. El efecto negativo en ventas proviene principalmente de productos de menor margen, como aceites, y mercados con dificultades, como es el caso del cierre de las ventas a Venezuela y una menor dinámica en Argentina.

### INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL Y DISPOSICIONES LEGALES

GRUPO NUTRESA S. A. es la matriz del Grupo Empresarial Nutresa, el cual, al cierre de 2013, estaba integrado por 75 compañías, que para efectos administrativos se agrupan así: i) en los siete negocios de alimentos en los que participamos y sus plataformas productivas en Colombia y el exterior; ii) en una red internacional de distribución; iii) en tres compañías nacionales de distribución, y iv) una compañía de servicios compartidos, que presta el soporte administrativo a todas las sociedades del Grupo.

Siguiendo la misma numeración del artículo 29 de la Ley 222 de 1995 damos cuenta de los siguientes aspectos:

1. Las relaciones económicas de la matriz con sus subordinadas consisten principalmente en cobrar unos honorarios de dirección o administración y en recibir de ellas las utilidades generadas en sus negocios a título de dividendos. Por honorarios la matriz recibió la suma de \$14.465 millones y por dividendos la suma de \$158.476 millones.

2. No se efectuaron operaciones frente a terceros en interés de las controladas, ni de estas por influencia o en interés de la controlante.

En la Nota 19 de los Estados Financieros Individuales del Grupo (publicados en la página web de Grupo Nutresa) están detalladas las operaciones con accionistas y personas de que trata el artículo 47 de la Ley 222 de 1995 y demás normas concordantes, operaciones que se celebraron en condiciones de mercado.

La Sociedad respeta en su integridad las normas sobre propiedad intelectual, licencias de uso de *software* y derechos de autor, y no tiene demandas ni pleitos de consideración, lo que significa que no existen contingencias que puedan deteriorar los resultados al cierre del ejercicio contable de 2013.

De conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley 964 de 2005, los estados financieros y demás informes relevantes no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la Compañía. Adicionalmente, no se entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de las compañías del Grupo Empresarial. Grupo Nutresa ha adelantado una evaluación con resultado favorable sobre el desempeño de los sistemas de revelación y control de la información, cumpliendo con los estándares fijados por el Grupo.

### POR UNA MEJOR SOCIEDAD

En 2009 Grupo Nutresa adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas, una de las iniciativas de ciudadanía corporativa más grandes del mundo, y así se comprometió con sus principios en derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

En el último año se registran importantes avances en todos los frentes, entre los cuales se destaca el lanzamiento y la divulgación de la política y sistema de gestión de derechos humanos, con una participación activa de líderes y colaboradores. En este sentido, se activó el comité estratégico de derechos humanos y en diversos conversatorios con los líderes sindicales, pactos colectivos y representantes de los colaboradores, se identificaron situaciones que

El margen ebitda de

**14,1%**

es el más alto de los últimos cinco años mejorando en 147 puntos básicos con respecto a 2012.

se deben fortalecer en coherencia con dicho compromiso, y con la convicción de que el desarrollo sostenible solo es posible en un marco de respeto y equidad.

Para el 2013 se continuó con la consolidación de los programas de desarrollo de la gente, para lo cual se evolucionó en la implementación de prácticas laborales para incorporar nuevas acciones que permitan consolidar un estilo de liderazgo incluyente que valora la diversidad, es así como se diseñó el programa “Oportunidades para Todos”, que se orienta a la formación de líderes, la promoción de prácticas de equidad de género y la vinculación de personas con discapacidad.

En materia de ciudadanía corporativa y gestión con la comunidad, Grupo Nutresa se ha fijado el objetivo al 2020 de alcanzar 1.000 proyectos de desarrollo de capacidades con las diversas comunidades con que interactúa. Al cierre del año 2013 se cuenta con avances y resultados en 729 proyectos de este tipo a través de programas que promueven la autogestión y el desarrollo de habilidades, generando transformación y calidad de vida.

La gestión social externa se lidera desde Fundación Nutresa en equipo con los negocios del Grupo en cuatro líneas de gestión: nutrición, educación, generación de ingresos y emprendimiento y apoyo al arte y la cultura. Cerca de 7.000 voluntarios internos en las diversas geografías afianzan estos proyectos que en 2013 brindaron 20.347 horas de apoyo y donaron cerca de \$646 millones a la comunidad. El total de la inversión social de Grupo Nutresa en 2013 ascendió a \$20.523 millones, benefició a 4.982 entidades y a 5.582.396 personas en la región.

Invitamos a consultar los capítulos en este informe que desarrollan estos temas materiales.

## NUESTRO PLANETA

En línea con los temas de alto impacto en la matriz de materialidad, nuestro compromiso ambiental refleja la interrelación entre cambio climático, eficiencia energética y conservación del recurso hídrico. Frente a estos desafíos en Colombia obtuvimos los siguientes resultados:

- Uso de recursos: en el año obtuvimos una disminución en el consumo de energía (térmica + eléctrica) por tonelada producida de 7% y en el consumo de agua de 2% respecto al año 2012; para el período de 2010 – 2013 se tiene una disminución acumulada de estos indicadores de 14,4% y 12,7% respectivamente. En nuestra canasta energética 82,8% es energía que proviene de fuentes consideradas más limpias, como gas natural y energía eléctrica, con una mejora sobre el año anterior de 4,3%; el uso de "otros combustibles" se disminuyó en 88,2%, principalmente originado en la reducción significativa del empleo del carbón; así, con respecto a la meta trazada al 2020, vamos en 99,1% en el uso de fuentes de abastecimiento de energías más limpias.
- En relación con las emisiones de gases efecto invernadero –GEI– hemos consolidado proyectos que mejoran la eficiencia en los procesos productivos y hemos reducido en 9.681 toneladas, las emisiones de gases GEI - alcance 1, equivalentes a 9,9% de las emisiones totales del año 2013. En cuanto a las emisiones específicas totales (alcances 1 y 2) se tiene una disminución acumulada de 15,5% en el período 2010-2013.
- Como reflejo de la cultura ambiental en nuestros colaboradores, se presentaron en el año 2013 éxitos innovadores ambientales. Mantenemos un activo compromiso en el CEO Water Mandate y formamos parte del organismo rector The Mandate Steering Committee, siendo la única Compañía de América Latina del sector real que hace parte de este organismo.
- Nuestras inversiones y gastos asociados al medio ambiente ascendieron a \$15.442 millones.
- Participamos en la estructuración y constitución de la Corporación Cuenca Verde, iniciativa público–privada destinada a proteger, mantener y preservar los servicios ambientales, especialmente el agua en las cuencas abastecedoras de los embalses que proveen de agua a los municipios del valle de Aburrá. Contribuimos de esta forma a la construcción de un mundo mejor, ayudando a aumentar la calidad de vida integral de todos los habitantes de nuestra región, para que reciban un servicio básico que redunde en su bienestar: el agua, de manera eficiente, pura y sostenible.
- Como reflejo de nuestro compromiso con el sector cafetero participamos activamente en la primera compra de bonos

Tresmontes Lucchetti aportó  
**USD135 millones**  
 en ventas durante los cuatro meses que consolidó sus resultados a los del Grupo.

Las ventas por innovación en 2013 equivalen a  
**20,6%**  
 de las totales.

La utilidad operacional creció en 24,8%, al llegar a  
**\$650.227 millones,**  
 con un margen operativo de  
**11,0%.**



de compensación de emisiones de carbono, adelantados bajo el proyecto pionero “incorporación de biodiversidad en paisajes cafeteros” impulsado por la Federación Nacional de Cafeteros y avalado por el ICONTEC. Así mismo, a través de Colcafé, entramos a participar del proyecto de “convenio interinstitucional con la Cooperativa de Andes, para el desarrollo de una central de beneficio en el suroeste antioqueño”, con impacto en programas de sostenibilidad económica, social y ambiental de la comunidad cafetera. Igualmente, continuamos con los compromisos en el programa de preservación de la biodiversidad mediante el programa “Pacto por los Bosques de Antioquia”, participando en el programa de estudios ecológicos y conservación de los ecosistemas andinos que adelanta el Jardín Botánico de Medellín, en el municipio cafetero de Jardín, Antioquia, en predio donado por Colcafé.

Información detallada de los distintos indicadores ambientales y programas relacionados con la optimización en el uso de recursos y su impacto ambiental, se presentan más adelante en este informe, el cual invitamos a conocer con mayor detalle.

#### PERSPECTIVAS

El año 2014 augura buenas condiciones para avanzar hacia nuestra meta de crecimiento rentable de largo plazo concebida en nuestra Visión Centenaria.

Continuará la intensa competencia en nuestros mercados, dadas las condiciones atractivas de nuestra región, lo cual exige ser más innovadores y más efectivos en el lanzamiento de nuevos productos, el aprovechamiento de nuestras redes de distribución y el fortalecimiento de nuestras marcas.

Seguiremos incrementando nuestros niveles de productividad, que en los últimos tres años han mejorado en 15,6%.

Así mismo nos hemos venido preparando para los cambios regulatorios que se prevén en materia de salud y nutrición en el mundo.

#### ESTRATEGIA PARA NUESTRO PRIMER SIGLO 1920 – 2020

En el año 2005 nos trazamos una gran meta –Mega– de duplicar las ventas del cierre de ese año para el 2010. Dicha Mega la cumplimos con antelación y dio origen al planteamiento de una nueva, la cual denominamos la Visión Multilatina, consistente en triplicar las ventas del mismo año 2005 para el 2015. En el año 2013, luego de la adquisición de Tresmontes Lucchetti, vimos que esta Mega de triplicar al 2015 nuestras ventas sería nuevamente superada de forma anticipada. Es por esto por lo que hemos reformulado una nueva Mega al 2020, cuando cumpliremos 100 años.

Con el propósito de inspirar y desafiar a todos los que hacemos parte de esta gran Organización, hemos presentado nuestro renovado compromiso:

MEGA 2020  
**Duplicar**  
 nuestras  
**ventas**  
 100 AÑOS 2013



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

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

Alcanzar la meta formulada implicará cerrar en el año 2020 ventas por \$11,8 millones de millones, lo cual corresponderá a 5,1 veces las ventas del año 2005 cuando nos planteamos nuestra primera gran Meta.

#### AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos a todos los accionistas por apoyar nuestra gestión. A todos nuestros colaboradores, clientes, consumidores, proveedores y comunidad en general, por aportar y por inspirarnos al desarrollo de nuestro Grupo de manera sostenible.

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

## Presidente

### Carlos Enrique Piedrahíta Arocha

En Nutresa desde 2000

#### Experiencia previa

- Presidente Corfinsura S.A.
- Vicepresidente Financiero Compañía Suramericana de Seguros S.A.
- Vicepresidente de Banca Personas Banco Industrial Colombiano

#### Estudios

- Economista - Universidad de Keele, Inglaterra
- Magister en Finanzas - London School of Economics



“

La presidencia de Grupo Nutresa tiene dentro de sus responsabilidades el reto de inspirar y facilitar la formulación de la estrategia de una forma colectiva, acompañada de un equipo directivo sobresaliente y de alto desempeño.

La filosofía de dirección y ejecución de la estrategia de la presidencia de Grupo Nutresa se basa en la autonomía para las diferentes unidades de negocio, entendiendo los diferentes retos, pero con coherencia estratégica como Grupo.

Grupo Nutresa es una compañía con más de 93 años de experiencia, que ha logrado construir un modelo autóctono que se ajusta a las necesidades de las regiones donde hace presencia, y cuenta con las capacidades para aprovechar las oportunidades y administrar los riesgos.

Grupo Nutresa ha mantenido una visión consistente en el tiempo, que ha sido ejecutada de forma eficaz, destacándose la estrategia de internacionalización que comenzó a desarrollarse a partir del año 2000, la estrategia de innovación efectiva y el desarrollo de manera sostenible, además de ser reconocida por ser una organización humanista y centrada en el desarrollo de las competencias de los colaboradores.

Dentro de las prioridades del presidente de Grupo Nutresa se resalta la consolidación del modelo de negocio, el fortalecimiento de las marcas y de las redes de distribución y ventas, además de una profunda responsabilidad por el desarrollo del equipo humano, enmarcados en el compromiso por la sostenibilidad.

Las prioridades de Grupo Nutresa son el fortalecimiento de las marcas y redes de distribución y ventas, y el desarrollo del equipo humano.



## Vicepresidente Finanzas Corporativas

### José Domingo Penagos Vásquez

En Nutresa desde 2013

#### Experiencia previa

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

#### Estudios

- Ingeniero Administrador de la Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- Especialista en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales de la Universidad Pontificia Bolivariana.



“

En un ambiente competitivo, la función de la Vicepresidencia de Finanzas Corporativas exige un cuidadoso diseño de la estrategia corporativa y acompañamiento en su ejecución para lograr el crecimiento rentable de la Organización, y así asegurar la alineación de Grupo Nutresa con los requerimientos de los inversionistas, dentro de parámetros de rentabilidad y sostenibilidad.

La Vicepresidencia de Finanzas Corporativas lidera la definición de los objetivos y metas para la generación de valor a los accionistas en el mediano y largo plazo, como la recién publicada mega del año 2020, apoyados en herramientas de planeación, proyección y presupuestos. Asegura que la Organización tenga los lineamientos y las herramientas adecuadas para que la toma de decisiones esté en línea con la planeación estratégica de Grupo.

Grupo Nutresa, consistentemente ha ejecutado desde el año 2000 un proceso de expansión vía adquisiciones y lo seguirá haciendo en el futuro. Buscando oportunidades dentro de nuestra región estratégica, cada vez más esca-

sas y competidas, con un enfoque en compañías en mercados con bajo riesgo político, excelentes equipos directivos, modelos de negocio comprobados, marcas líderes y potentes redes de distribución. Nuestro enfoque descarta la adquisición de compañías en dificultades. El equipo que lidera los procesos de adquisiciones del Grupo cuenta con la más alta calificación y experiencia en procesos en la región en la industria de alimentos, asegurando la objetividad y el profesionalismo en los procesos que se adelantan.

Continuaremos con la implementación de una estructura óptima de capital que se ajuste a las necesidades del modelo de negocio de Grupo Nutresa y a las condiciones ofrecidas por el mercado, apoyando su proceso de expansión inorgánico y sus necesidades para el crecimiento orgánico.

En el área de Relación con Inversionistas contaremos con un adecuado nivel de servicio para nuestros inversionistas actuales y potenciales, siempre buscando que tengan acceso oportuno a la información que apoye el proceso de toma de decisiones y dar a conocer ampliamente el modelo de negocio de Grupo Nutresa.

Estamos empeñados en asegurar la alineación de Grupo Nutresa con los requerimientos de los inversionistas, dentro de los parámetros de rentabilidad y sostenibilidad.



## Vicepresidente Secretario General Grupo Nutresa

### Gerente Asistencia Legal, Servicios Nutresa

#### Jairo González Gómez

En Nutresa desde 2007

##### Experiencia previa

- Fundador y Director - Firma González Gómez Abogados
- Asesor legal externo - Grupo Nutresa
- Miembro firma legal - Ignacio Sanín Bernal & Cia.

##### Estudios

- Derecho y Ciencias Políticas - Universidad Pontificia Bolivariana
- Especialización Derecho Comercial - Universidad Pontificia Bolivariana



“

La Secretaría General de Grupo Nutresa genera valor velando por el cumplimiento de la ley en todas las actividades, creando confianza y credibilidad para los consumidores, clientes, colaboradores, accionistas y para todas las partes relacionadas en general.

En el proceso de expansión y crecimiento de Grupo, la Secretaría desempeña un papel estratégico al apoyar adquisiciones y operaciones en Colombia y en el exterior. Su compromiso es hacer negocios con integridad y respeto, con un equipo de trabajo talentoso, eficiente y entusiasta.

Las principales áreas de acción son: derecho societario, fusiones y adquisiciones, derecho comercial, contratos, derecho procesal, propiedad intelectual y asuntos regulatorios del sector de alimentos.

El equipo de la Secretaría General, es aliado de las compañías de Grupo Nutresa por el entendimiento profundo del comportamiento y las dinámicas de cada uno de los negocios, lo que le permite brindarles soluciones ajustadas a las necesidades y ofrecer opciones que simplifiquen situaciones complejas de la industria y del entorno.

Procuramos ser eficientes, al cumplir con los compromisos y estando al día en temas legales y en tendencias

de las empresas de alimentos, para entregar un trabajo con calidad y oportunidad, alineado con la dinámica de los negocios y que contribuya a los objetivos de Grupo Nutresa.

Durante 2013 el equipo participó activa y eficazmente en estos proyectos del Grupo:

- Establecimiento y apertura de la oficina de representación de Nutresa en Shanghai.
- Adquisición de Tresmontes Lucchetti, segundo productor de alimentos de Chile.
- Implementación de estrategias de protección de inversiones en el exterior.
- Apoyo a la negociación del acuerdo con Alsea para la apertura de las tiendas Starbucks en Colombia.

El soporte a estos proyectos se adelantó con talento interno, racionalizando la contratación de asesores externos solo para aquellos asuntos de legislación local de otros países.

El reto en 2014 es contribuir a la consolidación de los avances obtenidos en asuntos de gobierno corporativo, códigos de conducta, derechos humanos y legislación de alimentos y mantener a Grupo Nutresa a la vanguardia en estas materias, a su vez, indicadores fundamentales de sostenibilidad.

Generamos valor velando por el cumplimiento de la ley en todas las actividades, creando confianza y credibilidad para los consumidores, clientes, colaboradores, accionistas y para todas las partes relacionadas en general.



## Vicepresidente de Alimentos al Consumidor

### Juan Chusán Andrade

En Nutresa desde 2013

#### Experiencia previa

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

#### Estudios

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



“

Grupo Nutresa incursionó hace tres años de forma exitosa en el negocio de venta de alimentos al consumidor final, con la adquisición de Helados BON en República Dominicana en febrero de 2011 y de Helados POPS en Centroamérica en diciembre de 2012. Lo anterior permitió consolidar una red de 500 heladerías aproximadamente y convertirnos en los operadores y proveedores de los principales insumos, con márgenes superiores a los consolidados de Grupo y de la división completa de helados.

Grupo Nutresa participará activamente en el creciente segmento del consumo de alimentos fuera del hogar, para esto se creó la Vicepresidencia de Alimentos al Consumidor en junio de 2013. En este sentido se desarrollarán sociedades y alianzas para ingresar en este negocio de gran potencial y que crece a tasas de dos dígitos como consecuencia de la estabilización y el desarrollo de las economías en América Latina, lo que se ha reflejado en un mayor poder adquisitivo por parte de los consumidores. Esos altos niveles de crecimiento se han obtenido a pesar de los bajos índices de consumo per cápita que se

registran en comidas fuera del hogar en la región, por lo que es previsible un buen desempeño en el futuro.

En el año 2013 se creó una sociedad comercial con una participación de 30% para la apertura de las tiendas de Starbucks en Colombia. En esta sociedad contribuiremos con la producción y abastecimiento del café que se utilizará en las tiendas y tendremos la posibilidad de vender productos de otros negocios de Grupo Nutresa. Las aperturas iniciales están planeadas para 2014.

La estrategia continuará concentrándose en la adquisición de empresas sólidas pertenecientes a este segmento, con una excelente estructura gerencial y dueñas de marcas relevantes, propias o terceras y con modelos de negocios con márgenes superiores de rentabilidad y que potencialmente sean exportables y franquiciables. El objetivo es operar directamente y también franquiciar cuando sea posible, para disminuir niveles de inversión y obtener los retornos de capital deseados.

Finalmente, el enfoque se dará en donde se tenga una presencia directa, para apalancarse en el conocimiento local del mercado, así como también en la utilización de algunos de los productos de Grupo Nutresa y de sus redes de distribución.

Grupo Nutresa participará activamente en el creciente segmento del consumo de alimentos fuera del hogar.



## Presidente Cárnicos Nutresa

## Vicepresidente Logística Grupo Nutresa

### Diego Medina Leal

En Nutresa desde 1997

#### Experiencia previa

- Vicepresidente Financiero Inverlimenticias Noel S.A.
- Gerente de Ingeniería Financiera Corfinsura S.A.
- Gerente Regional Cali - Corfinsura S.A.

#### Estudios

- Ingeniero Eléctrico - Universidad Tecnológica de Pereira
- Especialización en finanzas - Universidad EAFIT



“

Cárnicos Nutresa lidera el mercado de carnes frías en Colombia, es el segundo en Venezuela y actualmente está consolidando su liderazgo en Panamá.

Colombia constituye 69% de los ingresos totales del Negocio Cárnico. En los últimos cinco años ha dinamizado la categoría de carnes frías con un crecimiento sostenido de 6,7% en promedio. Como líderes, el reto será contribuir al crecimiento de la categoría manteniendo una participación de mercado superior a 70%. A fin de lograrlo se continuará con la estrategia de fortalecimiento de las marcas, para lo cual se ajustará el portafolio de productos ofreciendo propuestas de valor diferenciadas a los consumidores para satisfacer sus necesidades de bienestar, nutrición y placer al precio adecuado.

Adicionalmente, consolidará la red de valor con el fortalecimiento de la gestión de la distribución en frío, continuando con el plan de especialización y balanceo de las plantas de producción y fortaleciendo los procesos de abastecimiento a través de una gestión integral de toda la red.

En Venezuela, el Negocio se enfocará en una estrategia competitiva de adaptación a un entorno cambiante. El reto consiste en garantizar la continuidad de la operación con una rentabilidad adecuada. En Panamá se consolidará la operación productiva, a fin de ser más competitivos, y se fortalecerán las marcas ajustando el portafolio de productos, con el objetivo de participar rentablemente en este mercado.

Para lograr las metas a 2020, continuaremos consolidando de manera rentable el liderazgo de las operaciones en los mercados existentes, para lo cual nos apalancaremos en la fortaleza de nuestras marcas y la red de distribución en frío, así como en la exploración de nuevos mercados en la región estratégica. Además se emprenderán diferentes proyectos a lo largo de toda la red de valor enfocados en la captura de ahorros internos, para liberar recursos e incrementar la inversión en el mercado y desarrollo de las categorías.

El desafío consiste en contar con un modelo de negocio en cada una de las regiones, que nos permita ser más competitivos, satisfaciendo y anticipándonos a las necesidades de clientes y consumidores.

Como líderes del mercado, el reto será contribuir al crecimiento de la categoría manteniendo una participación superior a 70%.



## Presidente Galletas Nutresa

### Vicepresidente Región Estratégica Norte Grupo Nutresa

#### Alberto Hoyos Lopera

En Nutresa desde 1993

##### Experiencia previa

- Gerente general - Compañía de Galletas Pozuelo Costa Rica
- Gerente de Negocios Internacionales- Galletas Noel S.A.
- Gerente de Compras - Compañía de Galletas Noel S.A.

##### Estudios

- Ingeniero Mecánico - Universidad Pontificia Bolivariana
- MBA énfasis Negocios Internacionales - Universidad EAFIT



“

Galletas Nutresa tiene grandes retos regionales que requieren implementar acciones efectivas y sostenibles para alcanzar las metas de la mega 2020.

La categoría de galletas en Colombia crece hoy a 7,4% y en Centroamérica a 7,2%. La participación de mercado de las marcas en Colombia y Centroamérica permaneció estable. Para mantener esa dinámica y mejorar la participación de mercado, el Negocio continuará incrementando la penetración en hogares, el consumo por persona y se apoyará en la innovación para aumentar consistentemente el valor de la categoría.

En Estados Unidos se implementará un proyecto de última tecnología para producir galletas *crackers* y participar de manera competitiva en un mercado que supera los USD6.000 millones, habilitando a Fehr Foods con una plataforma de crecimiento de alto potencial que se suma a lo que tenemos en galletería dulce.

La presión de los países con sus leyes de salud constituye un reto de innovación para crecer a tasas mayores en nuevos productos, con mayor valor nutricional y con un perfil de bienestar moderno. Frente a esta oportunidad,

buscaremos que una marca como Tosh, presente hoy en 30 países, se consolide regionalmente y desarrolle su potencial a través de la transversalización en diferentes categorías de alimentos.

La segmentación de portafolio requerida por unos clientes más diversos, exige mayor flexibilidad de nuestros procesos productivos, sin embargo esta capacidad no puede sacrificar la productividad y por eso, el Negocio implementará avances tecnológicos y de automatización que apoyen esta segmentación.

Adicionalmente buscaremos mayor competitividad en los costos y gastos, aprovechando las competencias adquiridas por Grupo Nutresa en abastecimiento global y diseño de productos para crear valor.

Se incorporará el ecodiseño en los desarrollos de nuevos productos y en la ecoeficiencia de los procesos de manufactura para lograr las metas de reducción de los consumos de energía, agua y emisiones, así como la generación de residuos establecidos en las metas generales de Grupo Nutresa.

Continuaremos trabajando por el bienestar de nuestra gente, promoviendo una vida en equilibrio con estilos y hábitos de vida saludables, que contribuyan en la disminución de la accidentalidad y el ausentismo.

Nuestro reto consiste en incrementar la penetración en hogares y en el consumo individual. Nos apoyaremos en la innovación para aumentar consistentemente el valor de la categoría.



## Presidente Chocolates Nutresa

### Vicepresidente Región Estratégica Sur Grupo Nutresa

#### Carlos Ignacio Gallego Palacio

En Nutresa desde 1991

##### Experiencia previa

- Presidente Servicios Nutresa
- Director General Fundación Nutresa
- Vicepresidente Industrial - Compañía Nacional de Chocolates S.A.
- Director de división de producción - Compañía Nacional de Chocolates S.A.
- Gerente de fábrica - Compañía Nacional de Chocolates S.A.

##### Estudios

- Ingeniero civil - Universidad EAFIT
- Maestría en Administración de Empresas - Universidad EAFIT



“

De acuerdo con la visión de Negocio, Compañía Nacional de Chocolates se enfocará en:

- **Internacionalización:** la Compañía se concentrará en aprovechar las oportunidades de mercado, desarrollando portafolios acordes a las necesidades y expectativas de clientes y consumidores, fortaleciendo la distribución, aplicando las ventajas de las diferentes plataformas productivas y desarrollando el mercado industrial.
- **Mercadeo:** se esforzará en desarrollar las marcas y acompañar la incursión en nuevas categorías y segmentos que aseguren el crecimiento.
- **Innovación más efectiva.**
- **Productividad:** extendiendo TPM a todas las plataformas, con la ejecución de proyectos de automatización, el desarrollo de capacidades de abastecimiento de categoría mundial y la racionalización del portafolio.
- **Cultura:** desarrollo continuo de personas y de mejores líderes, cercanos a clientes y consumidores, con mentalidad abierta y optimista, motivados por el logro, pre-

ocupados por el crecimiento de su equipo y que vivan los valores de la Organización.

El principal riesgo del Negocio en el futuro es el eventual impacto de los *commodities*, en un mercado en el que factores externos pueden llevar a volatilidades altas.

El acceso a insumos en condiciones competitivas es crucial.

Igualmente importante es el riesgo proveniente de la creciente ola regulatoria relacionada con obesidad, salud y nutrición, cambios que también constituyen una gran oportunidad para ser aliados del consumidor en el camino a una vida más saludable.

Vemos con optimismo el futuro de la Organización. Adicionalmente al crecimiento orgánico, hay oportunidades importantes en el desarrollo de negocios industriales, en la captura de sinergias con las otras compañías de Grupo Nutresa, en el desarrollo de productos saludables y nutritivos, en el mayor aprovechamiento de las plataformas productivas, en los canales alternativos de ventas y en la innovación disruptiva que nos permita llegar a nuevas categorías.

Buscamos aprovechar las oportunidades de mercado, desarrollando portafolios acordes a las necesidades y expectativas de clientes y consumidores y fortaleciendo la distribución.



## Presidente Cafés Nutresa

## Vicepresidente Desarrollo Sostenible Grupo Nutresa

### Jorge Eusebio Arango López

En Nutresa desde 1991

#### Experiencia previa

- Vicepresidente Internacional Compañía Nacional de Chocolates S.A.
- Gerente Financiero Compañía Nacional de Chocolates S.A.

#### Estudios

- Economista - Universidad de los Andes
- Especialización Finanzas - Universidad EAFIT
- Maestría en estudios financieros - Universidad de Straclyde



“

El Negocio de Cafés fortalecerá su posición de líder en Colombia con sus marcas en la categoría de molido y buscará asegurar el primer lugar en el disputado mercado del soluble, por medio de una mejor propuesta de valor en el portafolio de productos hecho a la medida del consumidor y de acuerdo con los requerimientos de compra de cada canal. El Negocio de café soluble desarrollará productos *premium* y de alto valor agregado, mientras que la categoría de molidos buscará más variedad y segmentación, con presentaciones más modernas y convenientes para el consumidor.

Café Nutresa cuenta con cuatro plantas de café soluble, dos en Colombia, una en Malasia y otra en Chile, de Tresmontes Lucchetti, lo que amplía su presencia en la industria global y diversifica estratégicamente el origen, la producción y comercialización de nuestros cafés.

Nuestra inversión en Asia permite el acceso a nuevos mercados y a diferentes materias primas en condiciones más competitivas, así como el fortalecimiento en el mediano plazo de la capacidad productiva e infraestructura logística, para ser parte del rápido crecimiento del café en el mundo asiático.

Para el año 2020, 40% de las ventas del Negocio de Cafés se realizarán en los mercados externos y la marca Colcafé estará presente en 45 países del mundo.

La investigación e innovación es fundamento estratégico del Negocio. Con diferenciación en productos y procesos se reforzará esta ventaja competitiva y se continuará generando valor agregado en calidad y servicios, lo que fortalecerá el reconocimiento como una de las mejores compañías en el mundo de café soluble. Junto con Vidarium, se avanzará en los estudios de antioxidantes y funcionalidad de los productos. Adicionalmente, la innovación en procesos estará enfocada en el desarrollo de nuevas tecnologías para la obtención de extractos, mezclas y aromas naturales. Es destacable que en materia de investigación se cuenta con una patente registrada internacionalmente y otras están en proceso de obtención.

Se dispone del mejor recurso humano, con alto nivel de conocimiento y gran compromiso y motivación. Se continúa con el reto de convertir a Colcafé en una Compañía líder en el mundo en el tema del Desarrollo Sostenible con proyectos de liderazgo, innovación e impacto en la cadena de valor.

El Negocio de café soluble desarrollará productos *premium* y de alto valor agregado, mientras que la categoría de molidos buscará más variedad y segmentación, con presentaciones más modernas y convenientes para el consumidor.



## Presidente Helados Nutresa

### Vicepresidente Innovación y Nutrición Grupo Nutresa

#### Mario Alberto Niño Torres

En Nutresa desde 2006

##### Experiencia previa

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

##### Estudios

- Administrador de Empresas - Universidad de la Sabana
- Especialista mercadeo estratégico - Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA



“

Helados Nutresa viene experimentando un dinámico crecimiento, especialmente en los últimos dos años: en 2012, 19,2% y en 2013, 27,7%, fundamentado en dos ejes principales:

- El crecimiento orgánico del Negocio en Colombia a tasas de doble dígito.
- Las adquisiciones de Helados BON en República Dominicana (febrero de 2011) y Helados POPS en Centroamérica (diciembre de 2012).

En Colombia se han realizado de manera efectiva estrategias para aumentar el consumo per cápita, pasando de 1,6 litros en el año 2000 a 3,6 litros en el año 2013, aún muy bajo para la región que se estima en promedios de cinco litros.

Alineados con la Mega 2020 y conscientes de la oportunidad y potencial de crecimiento del Negocio, se ha planteado un crecimiento interanual orgánico de doble dígito, con un nivel de rentabilidad medido por el margen EBITDA, superior al promedio de Grupo Nutresa.

El logro de esta meta nos plantea grandes retos en el corto y mediano plazo, por lo que se trabajará con especial énfasis en los siguientes frentes:

1. Crecimiento de la categoría y en el fortalecimiento de la posición en el mercado en los países en los que hacemos presencia.
2. Aumento del número de puntos de venta atendidos a través de la ubicación de congeladores y apertura de

nuevas heladerías. Además del fortalecimiento de la distribución a través de LA RECETTA y NOVAVENTA, y el desarrollo de nuevos canales de venta, especialmente bajo techo, que sean generadores de ventas y que mitiguen el impacto en épocas de lluvia intensa, en las que tradicionalmente las ventas disminuyen.

3. Entender cada vez mejor las necesidades de nuestros clientes, compradores y consumidores, con el fin de prestarles un mejor servicio y avanzar en el desarrollo de innovaciones de alto impacto.
4. Evaluar alternativas de adquisición de compañías líderes en la región, para fortalecer nuestra posición y aprovechar las sinergias que se derivan.
5. Prioridad a inversiones que estén enfocadas a la generación de mayores niveles de venta y rentabilidad.
6. Ajustes en la formulación del portafolio de productos, para hacerlos más acordes a las tendencias en alimentación, nutrición y salud.
7. El desarrollo de nuestra gente es fundamental para el logro de los resultados, así que a través del modelo cultural se continuarán generando espacios para fortalecer las dimensiones del ser, el hacer y el tener.
8. Acorde con nuestro compromiso y política ambiental, se trabajará por alcanzar las metas planteadas en los indicadores para el Negocio.

Trabajamos en el crecimiento y fortalecimiento de nuestra posición en el mercado en los países en los que hacemos presencia.



## Presidente Pastas Nutresa

### Fabián Andrés Restrepo Zambrano

En Nutresa desde 1996

#### Experiencia previa

- Gerente proyectos comerciales especiales - Servicios Nutresa
- Gerente general - Pastas Comarrico
- Coordinador desarrollo de clientes - Compañía Nacional de Chocolates

#### Estudios

- Ingeniero de sistemas - Universidad EAFIT
- Especialización en Gestión de Sistemas y Bases de Datos - Universidad de Antioquia
- Estudios de visión artificial y robótica industrial - Universidad de Cartagena, Murcia
- MBA comercio electrónico - Tecnológico de Monterrey



“

Para continuar con el reto de crecimiento e impulso del consumo per cápita, Pastas Nutresa seguirá satisfaciendo a los consumidores por medio de innovación en productos, recetas y diferentes momentos de consumo en los hogares.

Para el logro de esta estrategia la marca Doria, como líder de mercado, continuará sorprendiendo con productos y presentaciones adecuados a las necesidades de los clientes y consumidores. Comarrico se fortalecerá manteniendo su promesa de valor con balance entre calidad y precio justo. Por su parte, Monticello reforzará su estrategia de portafolio con el ofrecimiento de una pasta *premium* que sea cada vez más reconocida para acompañar a los consumidores en sus momentos de indulgencia y placer.

Para el año 2020 se espera alcanzar incrementos de la productividad por encima de 5% anual. Para lograrlo, el

Negocio proyecta realizar inversiones en tecnología de punta en las plantas productivas y capacitaciones para asegurar un alto nivel de eficiencia en la operación.

Con el fin de ser altamente competitivos y entregar una mejor relación precio/valor a nuestros clientes, nos apoyamos en nuestra estrategia de abastecimiento global para comprar trigo, nuestra principal materia prima, con el nivel de calidad adecuado y a los mejores precios disponibles.

Pastas Nutresa continuará con su convicción de ser una empresa de clase mundial y comprometida con el desarrollo sostenible, que trabajará en los próximos años en disminuir la huella de carbono, optimizando el consumo de agua y energía en todas sus operaciones. Igualmente, seguirá trabajando por contar con el mejor talento humano, personal con alto nivel de competencias, compromiso y motivación, factores fundamentales para contribuir a Grupo Nutresa y a la sociedad.

El Negocio de Pastas continuará satisfaciendo a los consumidores por medio de innovación en productos, recetas y diferentes momentos de consumo en los hogares.



## Presidente Tresmontes Lucchetti



### Justo García Gamboa

#### En Nutresa desde 2013

##### Experiencia previa

- Aborum inihicias maximus raturita sam
- Compañías nacionales e internacionales de consumo masivo alimenticio en Chile.
- En Tresmontes Lucchetti desde 1989 ocupando diversas responsabilidades en áreas comerciales de la Compañía.
- Gerente General de Tresmontes Lucchetti desde 1999.

##### Estudios:

- Ingeniero Comercial de la Escuela de Negocios de Valparaíso: Fundación Adolfo Ibáñez, Facultad de Economía.
- Administración de la Universidad Federico Santa María.

“ El año 2013 representó un hito histórico para Tresmontes Lucchetti ya que se integró a una de las más destacadas e importantes empresas de alimentos de la región y del mundo. Asumimos este nuevo orden con gran entusiasmo y optimismo de cara a un futuro que se presenta desafiante y auspicioso.

La empresa cuenta con una trayectoria centenaria en Chile, donde ha logrado un liderazgo en la industria de alimentos empacados de consumo masivo, que la ha llevado a convertirse en una de las compañías de mayor envergadura y reputación.

Tresmontes ha alcanzado posiciones preponderantes en las categorías de bebidas instantáneas frías, pastas, café, *snacks*, sopas, aceites, néctares, salsas, postres y modificadores de leche, contando con un amplio y diversificado portafolio. Trabajamos con marcas que cuentan con un alto reconocimiento y son muy valoradas por los consumidores chilenos, lo que se refleja en sus importantes participaciones de mercado y en los principales *rankings* de reputación y estudios de capital de marca. Algunas de ellas son Lucchetti, Talliani, Zuko, Livean, Gold, Kryzpo y Miraflores.

En bebidas instantáneas frías (BIF), productos que son conocidos en el mundo como bebidas en polvo, TMLUC

ha sido el promotor del desarrollo y renovación de la categoría en Chile mediante una profunda reconceptualización de todas las variables comerciales de este mercado. Esto ha permitido hacer el consumo de BIF transversal a todos los grupos socioeconómicos, con una alta penetración y frecuencia de consumo, que lo han convertido en un buen competidor de las gaseosas y representando un mercado que hoy consume cerca de 20% del total de los litros que beben los consumidores.

Hoy cuenta con una sólida posición en la canasta de consumo basada en sus múltiples ventajas, en la que se destaca la practicidad y su bajo aporte de azúcar, posicionándola como una alternativa saludable en línea con las tendencias de consumo en bebestibles. Este desarrollo en Chile ha sido un eje para enfrentar un proceso de internacionalización apalancado en productos en los que somos expertos y líderes regionales.

TMLUC ha salido de Chile a conquistar mercados con un enfoque principalmente multilatinos, obteniendo éxito esencialmente a través de crecimiento orgánico.

Es así como las ventas fuera de Chile representaron 34% en 2013. En este proceso resulta destacable la incursión de la marca Zuko en el mercado de bebidas instantáneas frías en México, al capturar en menos de 10 años una participación de 30% de un mercado de cerca de USD300

MM. Esto nos ha permitido constituir una plataforma distributiva propia con cobertura nacional.

Adicionalmente, TMLUC ha incursionado y ganado posiciones atractivas de mercado en bebidas instantáneas frías, basados en nuestra marca Zuko, en Centroamérica, Estados Unidos y Perú, entre otros países de la región.

Un foco esencial del trabajo de nuestras marcas en todos los mercados ha sido la innovación: 14,6% de las ventas en Chile y 18% de las ventas en Norteamérica se debieron a productos de innovación durante 2013.

El desarrollo sostenible y un comportamiento responsable con todos los grupos de interés: colaboradores, consumidores, clientes, proveedores, la comunidad y los accionistas son focos de nuestra estrategia. En este ámbito se destaca el programa de prevención de obesidad infantil que se realizó en asociación con la academia, gobiernos, gremios y comunidad, lo que generó un modelo exitoso de intervención escolar sin precedentes en Latinoamérica.

Grupo Nutresa entregará al proceso de internacionalización una alta prioridad y nuestro objetivo en TMLUC es ser protagonistas relevantes colaborando con este fin.

En Chile el objetivo es, junto con consolidar el liderazgo que la compañía ya posee fortaleciendo sus principales marcas, avanzar en la ampliación del portafolio y de la red

de distribución, especialmente aquella orientada al canal tradicional.

En México los objetivos principales consisten en ampliar el espectro de categorías en el que la Compañía participa y constituirnos en la plataforma distributiva de Grupo Nutresa en el mercado mexicano, teniendo como punto de partida la distribución de Nutresa México y sus productos de Chocolates. En este último punto, las complementariedades son altas y representan una oportunidad para potenciar las ventas de ambas empresas fortaleciendo la distribución.

En otras geografías, la posibilidad de adherirse a la potente red de distribución que posee Grupo Nutresa, representa una importante oportunidad y será un objetivo en el futuro cercano.

Lo anterior se adelantará respetando nuestra cultura, pero adhiriendo una multiplicidad de buenas prácticas de administración que el Grupo tiene para potenciar a TMLUC.

Para la Compañía será un reto reclutar y mantener los mejores equipos de trabajo, gente con talento, apasionada y comprometida, a la cual se desarrollará entregándole interesantes desafíos, en un buen ambiente de trabajo.

Estos serán los principales puntos que nos permitirán ser importantes colaboradores en el gran objetivo de internacionalización multilatina de Grupo Nutresa.



## Presidente Comercial Nutresa

### Vicepresidente Mercadeo y Ventas Grupo Nutresa

#### Álvaro Arango Restrepo

En Nutresa desde 2001

**Experiencia previa**

- Presidente Negocio de Pastas - Grupo Nutresa
- Presidente - Meals de Colombia S.A.
- Vicepresidente de Mercadeo - Postobón S.A.

**Estudios**

- Administrador de Negocios - Universidad EAFIT



“

Grupo Nutresa avanza en la construcción de su arquitectura de redes comerciales y en la consolidación de sus marcas, con el objetivo de potenciar su sistema comercial especializado para enfrentar los desafíos del entorno.

Comercial Nutresa es responsable de la distribución en Colombia para los canales de consumo masivo de los negocios secos, ha diseñado su estrategia comercial a partir del conocimiento del cliente y del comprador de este, a fin de fortalecer su propuesta de valor más allá de los canales de distribución (Grandes Cadenas, Autoservicios y Tradicional), para identificar la vocación del cliente en su negocio y la forma como atiende a sus compradores.

Se ha venido revisando y ajustando consistentemente el modelo de llegada al mercado a partir de la segmentación, con el objetivo de definir una propuesta de valor que responda a las necesidades del cliente y las de su comprador.

De igual manera, Comercial Nutresa está reforzando su gestión en el punto de venta con portafolios adecuados y

esquemas de visibilidad que impulsan el acto de compra, entrena a sus más de 3.000 figuras comerciales en la gestión de espacios adecuados para la exhibición de los productos y en el fortalecimiento de los vínculos con sus clientes.

La Recetta se especializa en el mercado institucional, basa su modelo de atención en la segmentación de los clientes de acuerdo con sus necesidades y características. En un mercado potencial de \$5 billones y 75.000 clientes, busca profundizar y ampliar el portafolio, el número de clientes y definir nuevos modelos comerciales.

Novaventa es la red comercial más cercana al consumidor, tiene un esquema de venta directa y venta al paso con metas de crecimiento ambiciosas para los próximos cinco años, espera tener una tasa de crecimiento anual compuesta por encima de 20%, lo cual es importante porque en los últimos cinco años este indicador se ubicó en 18%. El foco principal de crecimiento debe provenir de la innovación basada en el conocimiento de las necesidades del consumidor.

El foco principal de crecimiento debe provenir de la innovación, basada en el conocimiento de las necesidades del consumidor.



## Presidente Servicios Nutresa

### Directora General Fundación Nutresa

#### Sol Beatriz Arango Mesa

En Nutresa desde 1992

##### Experiencia previa

- Presidente Negocio de Chocolates
- Vicepresidente Grupo Nutresa Región Estratégica Sur
- Vicepresidente de Planeación Corporativa Grupo Nacional de Chocolates S.A.
- Vicepresidente Financiera Industrias Alimenticias Noel S.A.
- Gerente Financiera Susaeta Ediciones S.A.

##### Estudios

- Ingeniera Producción - Universidad EAFIT
- Especialización Finanzas - Universidad EAFIT
- Especialización Gerencia Estratégica - Pace University, New York



“

Para Servicios Nutresa, centro de servicios compartidos de Grupo Nutresa, el 2013 fue un año de consolidación en sus procesos operativos y de soporte, de creación de nuevos servicios de valor agregado y de mejora en la eficiencia para los negocios del Grupo. *Nuestro reto es brindar a los negocios servicios empresariales competitivos fundamentados en la escala y la eficiencia, soportados en la tecnología y el conocimiento.*

Los pilares de actuación hacia el año 2020 para Servicios Nutresa estarán fundamentados en gestionar iniciativas de productividad e innovación; generar nuevas capacidades acorde a los retos de los negocios en los mercados y las comunidades; brindar servicios oportunos y de calidad, de forma que Grupo Nutresa y sus compañías estén cerca de sus consumidores y clientes y mejoren su competitividad.

Entendiendo los desafíos particulares de la industria, las estrategias más importantes para los próximos años son las siguientes:

- Consolidación de un esquema de abastecimiento competitivo y global para las diversas plataformas de los negocios, y sostenibles con los proveedores.
- Implementación y adopción de tecnologías que aseguren a los negocios su productividad, la toma de decisiones

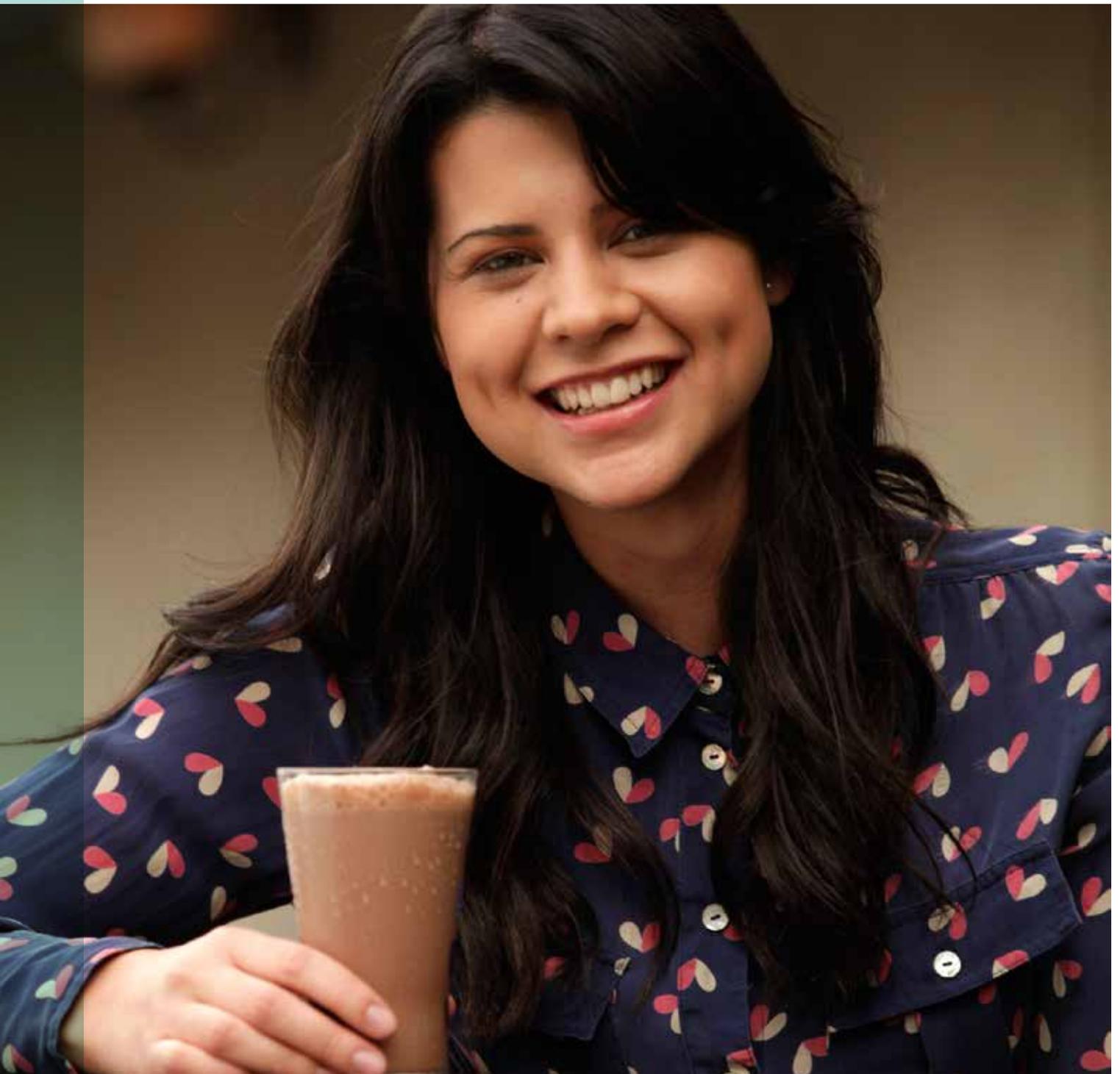
oportunas y faciliten la conexión con clientes, consumidores y demás públicos de interés.

- Diseño de esquemas de gestión de riesgos que garanticen la continuidad de los diversos negocios.
- Consolidación del sistema de gestión de derechos humanos.
- Implementación de un modelo de servicio a clientes, cercano, innovador y eficiente.
- Prestación eficiente de servicios compartidos para operaciones en Centroamérica y búsqueda de sinergias con Tresmontes Lucchetti.
- Generación de capacidades en las comunidades relacionadas con la cadena de valor de los negocios, a la vez que se potencia el voluntariado de los colaboradores.

Se espera tener presencia en las operaciones actuales y futuras de Grupo Nutresa, mediante la prestación de servicios de alto valor agregado, la transferencia de conocimiento y eficiencias, replicando las mejores prácticas y apoyando los desafíos de productividad e innovación de todos los negocios.

Los resultados se lograrán con procesos eficientes y vanguardistas, con tecnología diferenciadora acorde a los imperativos de los modelos de negocios y con gente talentosa, comprometida y apasionada por el servicio.

Nuestro reto es brindar a los negocios servicios empresariales competitivos fundamentados en la escala y la eficiencia, soportados en la tecnología y el conocimiento.



# Reconocimientos



## Liderazgo y aporte al desarrollo económico

### Grupo Nutresa se destaca entre las empresas más reputadas de Colombia, en el Estudio Merco Empresas 2013

La empresa independiente Merco, firma que opera en nueve países de Iberoamérica, realiza el Monitor Merco Empresas y como resultado de su evaluación entrega tres *ranking*, estos son: Ranking Reputación, que arroja las 100 empresas con mejor reputación corporativa; el

Ranking de Liderazgo, en el que presenta los 100 líderes más reputados, y el de Responsabilidad y Gobierno, que entrega las 100 empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo. Estos fueron nuestros resultados:

En Merco empresas 2013 aparecen

**918 empresas**



**MONITOR**

- 3** en el *ranking* general
- 1** en el sector de alimentos
- 4** responsabilidad social gobierno corporativo

**LÍDERES**

**Carlos Enrique Piedrahíta**  
Presidente de Grupo Nutresa  
entre los **3 primeros líderes**  
más reputados de Colombia.

### Grupo Nutresa está por tercer año consecutivo en el Dow Jones Sustainability World Index

Grupo Nutresa fue reconocido por tercer año consecutivo como una de las compañías líderes en sostenibilidad corporativa en el sector de productores de alimentos, al ser incluida en el Dow Jones Sustainability World Index 2013, el cual evaluó a 2.500 empresas del mundo pertenecientes a 59 sectores. Son ocho empresas en el mundo las líderes del sector de alimentos que hacen parte de este índice como reconocimiento a su gestión en sostenibilidad.

Grupo Nutresa obtuvo el máximo puntaje dentro del sector en desarrollo del talento humano, gestión de innovación, códigos de conducta y en gestión de riesgo y crisis. Igualmente fue destacable el resultado en Gobierno Corporativo.

### Hill & Knowlton Captiva, Diario La Tercera y Collect GFK reconocen a Tresmontes Lucchetti en el ranking de Reputación Corporativa

Lucchetti obtuvo la máxima categoría "Oro" en Ranking de Reputación Corporativa junto a otras 13 empresas. El estudio consideró seis dimensiones: emocional, desempeño financiero, responsabilidad social, ambiente laboral, gestión y liderazgo y productos y servicios.

.....

### Grupo Nutresa es reconocido como una de las compañías líderes en sostenibilidad corporativa en el sector de productores de alimentos a nivel mundial

Por segunda vez Grupo Nutresa obtiene el reconocimiento Bronze Class en el "Sustainability Yearbook 2014", que nos ubica entre las seis mejores compañías en el sector de alimentos en el mundo en términos de sostenibilidad.

Este anuario incluye una clasificación de las empresas con mejor desempeño en sostenibilidad corporativa a nivel global, es elaborado por la firma RobecoSAM y se realiza teniendo en cuenta las compañías listadas en el índice Dow Jones Sustainability Index y aquellas que se presentan de manera voluntaria.

### Grupo Nutresa en el ranking “Best Managed Companies in Latin America 2013”

Este reconocimiento es otorgado por EUROMONEY. Best Managed Companies in Latin America 2013, una de las más importantes publicaciones en el mundo; es el resultado de la encuesta realizada entre analistas financieros latinoamericanos, que tiene en cuenta aspectos importantes como: posición en el mercado, coherencia estratégica, potencial de crecimiento, valor para los accionistas y la calidad del equipo gerencial. Este es el ranking más destacado de la publicación para la región.



Los anteriores comunicados están publicados en <http://www.gruponutresa.com/es/comunicados>



### Gestión del talento humano

#### Grupo Nutresa entre las tres mejores empresas para trabajar en Colombia de acuerdo con el Monitor Merco Personas 2013

Grupo Nutresa obtuvo el primer lugar dentro de las empresas del sector de alimentos en el ranking de Merco Personas y el tercer lugar frente a las organizaciones de todos los sectores.

Según este estudio, nuestras fortalezas como mejor empleador son: proyección de crecimiento y carrera, equilibrio entre la vida personal y laboral, salarios y beneficios, valores éticos y calidad del liderazgo.

#### Certificación Empresas Familiarmente Responsables

La Fundación Masfamilia de España otorgó a Compañía Nacional de Chocolates, Colcafé y Servicios Nutresa, la certificación como Empresas Familiarmente Responsables (EFR). Esta nos acredita como una Organización que brinda equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores y sus familias.

Las cinco líneas de conciliación son: calidad en el empleo, flexibilidad temporal y espacial, desarrollo profesional, servicios de apoyo a la familia e igualdad de oportunidades.

### Revista Summa y Hay Group entregan reconocimiento a Pozuelo

Esta distinción se entrega por quedar en el top 10 en la investigación de las mejores empresas para el liderazgo en América Central y el mundo, ocupando el puesto número siete a nivel de Centroamérica.

#### Grupo Nutresa entre las mejores empresas para trabajar en Colombia

Grupo Nutresa fue considerado una de las mejores empresas para trabajar en Colombia según ZonaJobs.com, empresa líder en ofertas de empleo y oportunidades laborales en Latinoamérica. El estudio fue realizado entre 22.000 empleados de 10.000 compañías de Argentina, Chile, México, Venezuela y Colombia.

#### Premio a la Excelencia Sura para Colcafé

La Administradora de Riesgos Laborales Sura otorgó a Colcafé el segundo lugar regional en la categoría: "Aprender a Volver", por el programa regreso al trabajo después de una incapacidad laboral. Igualmente destacó a Colcafé por ser referente nacional en la inclusión laboral de personas con discapacidad.

#### La Administradora de Riesgos Laborales Sura reconoce con premio a la Excelencia a Alimentos Cárnicos

ARL Sura reconoció a Alimentos Cárnicos Planta Envigado Colombia, por su compromiso en la gestión de los riesgos laborales, el bienestar de los trabajadores y la convicción de gestionar una cultura del cuidado.



## Responsabilidad social corporativa

### Pozuelo entre las 10 admiradas por la responsabilidad social con colaboradores y la comunidad

Pozuelo es una de las 10 empresas mejor calificadas por la gente en Costa Rica por ofrecer un buen lugar para trabajar y aportarle al país, según encuesta realizada por la empresa de investigación de mercados Unimer, para el periódico *El Financiero*, que evalúa aspectos como aporte social, impacto económico, compromiso con el medio ambiente y responsabilidad con sus colaboradores.

### Tresmontes Lucchetti obtuvo el Sello Más por Chile

El Sello Más por Chile es un reconocimiento del Ministerio de Desarrollo Social a proyectos desarrollados por distintos miembros de la sociedad que contribuyen a dar más y mejores oportunidades de superación e integración social. Tresmontes Lucchetti recibió esta distinción por contribuir a la superación de la pobreza en Chile.

### La empresa Logyca reconoce a NOEL por el proyecto Tercerización de Transporte Urbano - Formalización del Servicio de transporte

Este reconocimiento se entrega a Noel por su interés en fortalecer la red de valor contribuyendo a la creación de empresa, el desarrollo de los transportadores y la formalización del sector.

### Pozuelo recibió el premio Excelencia Empresarial 2013

Este premio fue otorgado por la Asociación de Empresarios Colombianos. Se valoraron aspectos como buenas prácticas empresariales, responsabilidad social empresarial, innovación y desarrollo del talento humano.

### Fundación Nutresa invitada a la conferencia regional latinoamericana como experiencia de éxito en voluntariado corporativo

IAVE Latinoamérica, buscando celebrar las ideas, iniciativas y entusiasmo por un voluntariado que transforma la realidad actual de nuestra sociedad, seleccionó la experiencia en voluntariado corporativo liderada por Fundación Nutresa, para compartirla con más de 300 líderes de voluntariado y Fundaciones Empresariales de Latinoamérica.

### Programa Líderes Siglo XXI fue incluido como caso de éxito en el libro de Philip Kotler

El gurú del *marketing* lanzó su última publicación *Lo bueno funciona*, cuyas páginas están orientadas a integrar el marketing con las iniciativas sociales de los negocios, a través de casos de éxito como el de Grupo Nutresa y de otras compañías, entre ellas: Caixa-Bank, Coca-Cola, Danone, Endesa, Telefónica, Mango y Unilever.



## Gestión ambiental

### Compañía Nacional de Chocolates y Colcafé galardonadas en el programa de Excelencia Ambiental Distrital PREAD

Reconoce el liderazgo ambiental de las empresas en Bogotá que fortalecen y generan desarrollo sostenible en la ciudad. Compañía Nacional de Chocolates obtuvo el nivel Élite Generando Desarrollo Sostenible. De la misma manera, Colcafé fue clasificada en nivel 4 de Excelencia Ambiental.

### Meals de Colombia, distinción ambiental por el programa regional Creas de Corpocaldas

Este reconocimiento fue otorgado en el grado Excelencia Ambiental por la Corporación Regional Autónoma de Caldas y busca reconocer públicamente el liderazgo, compromiso y mejoramiento continuo en la gestión y desempeño ambiental de Meals de Colombia.

### El Ministerio de Energía y la Agencia Nacional de Eficiencia Energética reconocen a Tresmontes Lucchetti

El Sello de Eficiencia Energética entregado por parte del Ministerio de Energía reconoce a las compañías de distintos sectores productivos del país que están haciendo esfuerzos concretos para mejorar el desempeño de sus procesos.

Tresmontes Lucchetti obtuvo esta distinción por sus diversas iniciativas ambientales, entre las que se destaca el reemplazo de combustibles fósiles por biomasa, generada a partir de sus residuos de té y café.

## Pergamino de reconocimiento a Helados Bon

Reconocimiento a Helados Bon como una de las cincuenta marcas mejores valoradas por su gestión ambiental, acreditándola como una Top Green Brand.



### Gestión comercial

#### Grupo Nutresa recibe el premio Proveedores de Éxito en la categoría Desarrollo Sostenible

Grupo Éxito premió a sus aliados comerciales en 11 categorías, Grupo Nutresa obtuvo el primer lugar en la categoría Desarrollo Sostenible por las siguientes razones:

- Integración de la sostenibilidad en la estrategia del Negocio.
- Ingreso y permanencia en el DJSI.
- Permanente mejora en los indicadores de sostenibilidad y en el posicionamiento como líder en la industria alimenticia.
- Compromiso del Grupo con la calidad y nutrición de los colombianos y su gestión social y ambiental.



### Gestión de mercadeo

#### Helados Pops recibe la acreditación "2013 Star of Häagen Dazs"

Esta certificación reconoce a Helados Pops como operador de excelencia, por demostrar los más altos estándares para las tiendas Häagen Dazs y las demás heladerías que opera. Häagen Dazs tiene más de 800 franquiciados en el mundo y solo 27 de ellos han recibido este reconocimiento en los últimos dos años.

#### Pastas Monticello, única pasta en el mundo con seis galardones a la calidad en el Monde Selection 2013

Pastas Monticello fue sometida a una de las más rigurosas pruebas de calidad realizadas por chefs con estrellas Michelin, miembros de la academia culinaria francesa y asesores en nutrición del Monde Selection –institución de certificación de calidad de alimentos más importante del mundo– y resultó galardonada con 11 premios de plata a la calidad, superando así los estándares de innovación, nutrición y desempeño.

#### Revista Dinero e Invamer Gallup reconocieron a la marcas Saltín NOEL, Jet y Corona

Esta distinción se entrega por ser Jet la marca más recordada en Colombia en todas las categorías medidas

#### Reconocimiento a Pozuelo por "Cumplimiento de Entrega"

En el XIII Congreso de Detallistas de CANACODEA, Pozuelo fue galardonada por su trabajo en la distribución de productos, destacándose en las áreas de: calidad del servicio, variedad, acceso y calidad de productos y respeto e importancia al sector detallista.

por la encuesta, en la cual alcanzó 85%, con lo cual obtuvo la cifra más alta.

Además, la marca Corona fue seleccionada como la número uno en *top of mind* en Colombia en la categoría "Chocolates de mesa". Alcanzó 35%, que fue el punto más alto en toda la medición.

La fuerza de la tradición de Saltín NOEL se consolida en el primer lugar del *top of mind* en la categoría de "Galletas" con 25%, seguida por la marca NOEL con 21%.

#### Premios internacionales para estrategias web de la Paleta Drácula

Villa Sombría de Drácula se hizo merecedora de importantes distinciones por su estrategia digital:

- Oro, en la categoría "mejor acción de marketing interactivo de Iberoamérica" y Oro en la categoría "desarrollo de juegos on line".
- Premio Bronce en el FEPI (Festival de la Publicidad Independiente Argentina), en la categoría interactiva.
- Premio Plata en los Creativity International Awards (Estados Unidos), en la categoría de juegos digitales.
- Premio Plata en el Festival W3 (Estados Unidos), en la categoría web games.

### Marca Chocolisto Monsters recibió reconocimiento por Disney Company

La marca recibió esta distinción por el desarrollo de mejor producto licenciado para Disney con la licencia de Monsters.

### La Marca Chiky fue reconocida por Top Brand Award

La Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) otorgó a Chiky el primer puesto del Top Brand Award 2013. Este es un reconocimiento a las marcas que se destacan por su participación en el mercado, la intención de compra, la recordación y el posicionamiento en el mercado salvadoreño.

### Portafolio Compassbranding reconoce las siguientes marcas como las más valiosas en Colombia en la categoría Marcas de Productos

La clasificación de Compassbranding combina aspectos financieros, de mercado y marcarios para estimar el valor que las marcas representan para sus propietarios.

Este estudio busca despertar el interés dentro de la comunidad de negocios sobre uno de los activos que más valor ha adquirido en las últimas décadas: las marcas.

Entre las 20 primeras marcas de este estudio, las de Grupo Nutresa están en el *ranking* así: Rica Rondo ocupó el cuarto lugar, Jet fue reconocida en el puesto número 6, Chocolate Corona en el número 10, Jumbo obtuvo el puesto número 12, Chocolisto el 14, Montblanc ocupó el puesto número 16, Chocolyne el 17 y La Especial el 18.

### Ducales, primer lugar en Marcas Originales - Valuator (BAV) Colombia 2013

Ducales ocupó el primer lugar en la categoría de “Marcas Originales”, donde NOEL ocupó la cuarta posición. Además, en las más “Tradicionales” la marca NOEL recibió el segundo lugar y a su vez el noveno en la más “Activa”.

### Premio Bronce - categoría “Soporte interactivo”: aplicación Dux Silbidos

La marca Dux fue reconocida en el Festival de la Publicidad Independiente de Argentina – FEPI. La estrategia digital de la marca sigue evolucionando y es un pilar fundamental para la construcción de la marca, apuntándole a un consumidor joven, muy afín con los medios digitales.

## Aniversarios



### 15 años de la marca TOSH

El diario económico *Portafolio* destacó los 15 años de la marca TOSH, pionera en el segmento de los alimentos saludables en Colombia.

En la actualidad la marca tiene presencia en cinco categorías y en mercados internacionales. En sus orígenes las galletas se llamaban “Tosh Light”, aunque con el tiempo se prescindió del término, pues el solo nombre se convirtió en sinónimo de salud y bienestar.



### En el 2013 La Recetta celebró sus 5 años de gestión, desarrollando el mercado institucional en Colombia

La Recetta soluciones gastronómicas integradas, empresa especializada de Grupo Nutresa y Alpina, que atiende y lidera exitosamente el mercado institucional en Colombia, cumplió su primer quinquenio creciendo a doble dígito, en un sector con amplias oportunidades.

La Compañía cuenta en la actualidad con más de 500 colaboradores entre: chefs, personal administrativo, equipo directivo, personal logístico, fuerza comercial y hall center.

A photograph of a man in a bright pink polo shirt leaning over to assist a young child with curly hair wearing a blue helmet and a yellow t-shirt as they ride a bicycle. The man is smiling and has his hands on the child's hands and the bike's handlebars. The child is looking towards the camera. The background is a blurred outdoor setting with a fence.

# MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN

# Modelo de internacionalización propio

Convencidos de que dadas las altas participaciones de mercado en Colombia, se limitaba la capacidad de crecimiento de la Organización y conscientes de que las empresas de alimentos que hacen parte del Grupo son competitivas en otros países, se concluyó que nuestro mercado no es solo Colombia sino uno ampliado que se tenía que redefinir, es por esto que desde el año 2000 cuando se formuló el plan estratégico, se definió el proceso de internacionalización como un objetivo clave y crítico para el desarrollo del modelo de negocio de Grupo Nutresa y su crecimiento sostenible.

Teniendo en cuenta lo anterior se definió una región estratégica en donde se identificó en cuáles mercados podíamos ser competitivos y se articuló una estrategia para llegar a estos.

Inicialmente nuestro modelo de internacionalización se basó en alianzas y en la creación de empresas comercializadoras, pero luego en la búsqueda de una mayor efectividad y avances más ambiciosos, se inició un plan de adquisiciones, como un vehículo más estratégico para llegar a ser un jugador relevante en los países deseados.

Para la búsqueda de empresas objetivo, se establecieron los siguientes criterios: marcas posicionadas y con potencial, capacidad de distribución y ventas, bien gerenciadas y que tuvieran un talento humano competente.

La ejecución de este modelo, nos permitió acelerar la internacionalización de Grupo con un balance muy positivo, teniendo en cuenta que la gran mayoría de las 18 adquisiciones realizadas durante los últimos 14 años, se desempeñan por encima del plan de negocios original. De esta forma hemos logrado la meta de ser jugadores relevantes en un mercado ampliado.

Nos enorgullece que esta estrategia se ha gestionado de acuerdo con un modelo de internacionalización propio, con un excelente equipo humano que ha valorando las diferencias culturales y el poder de actuar localmente con una visión global, con apertura y humildad para enfrentar los desafíos.

Nuestro modelo obedece a unas características propias de la región estratégica definida por Grupo Nutresa y aún se encuentra en etapa de desarrollo. Todo lo anterior, gracias al esfuerzo por adelantar procesos de adquisición estratégicos y crecimientos orgánicos importantes, con el fin de mejorar la competitividad y alcanzar el crecimiento rentable.

En la actualidad Grupo Nutresa tiene una presencia global, llegando a más de 72 países con su portafolio de productos y en 16 de ellos cuenta con plantas de producción y/o distribución. Dentro de los países emergentes (de acuerdo con el listado de DJSI) las ventas de Grupo Nutresa en el año 2013 crecieron un 8,4%, logrando un total de \$4.330.599 millones, lo cual representa un 73,4% del total de las ventas consolidadas.

## Ventas a clientes terceros en países emergentes - Grupo Nutresa

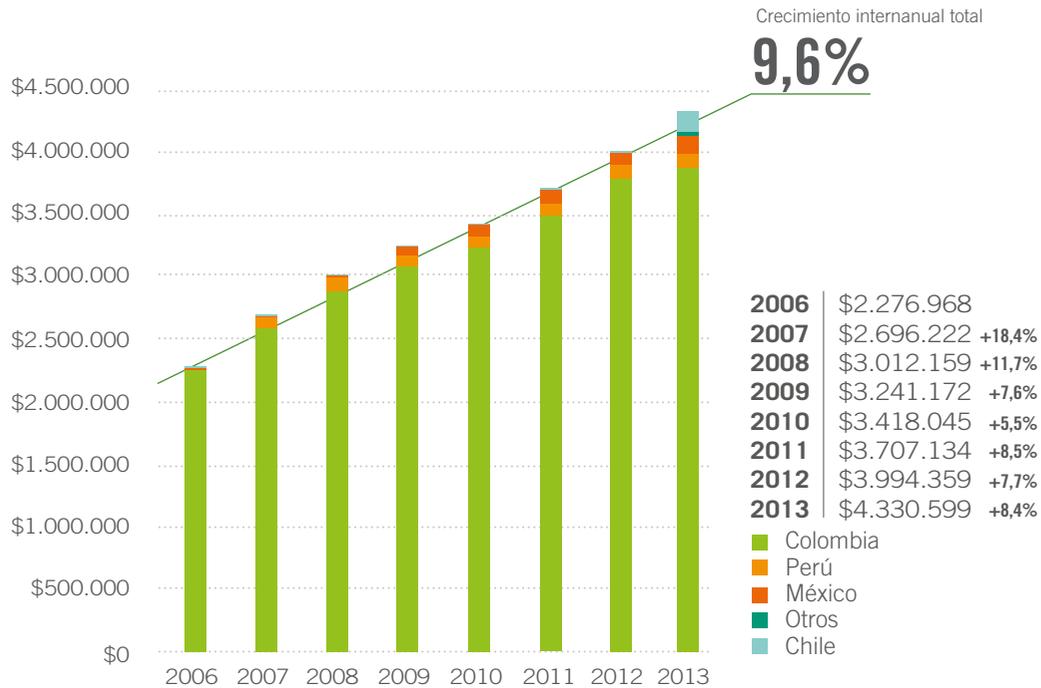
Millones COP

País	2013	% Part. 2013
 Argentina	6.987	0,1
 Brasil	4.077	0,1
 Chile	176.244	3,0
 China	1.757	0,0
 Colombia	3.872.450	65,7
 India	501	0,0
 Malasia	885	0,0
 México	146.417	2,5
 Perú	112.146	1,9
 Filipinas	89	0,0
 Turquía	27	0,0
 Emiratos Árabes Unidos	663	0,0
 Corea del Sur	8.356	0,1

País	2013	% Part. 2013
<b>Total países emergentes</b>	<b>4.330.599</b>	<b>73,4</b>
<b>Total otros países</b>	<b>1.567.867</b>	<b>26,6</b>
<b>Total terceros</b>	<b>5.898.466</b>	<b>100,0</b>
<b>% Ventas emergentes</b>	<b>73,4%</b>	

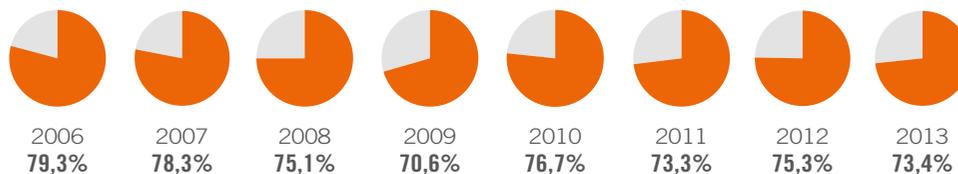
## Ventas en países emergentes

Millones de COP



## Resumen ventas en países emergentes

% Ventas a países emergentes



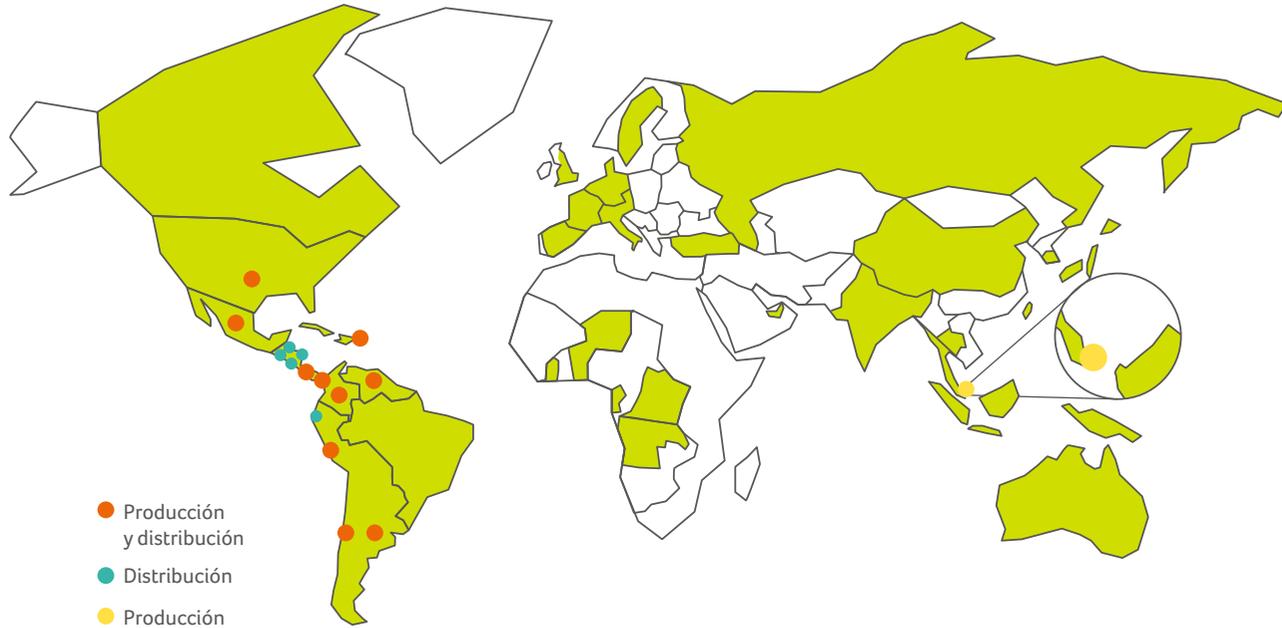
Grupo Nutresa asegura la transferencia de conocimiento y mejores prácticas a las operaciones de la región estratégica realizando, entre otras actividades, las Ruedas de Gestión Internacional, mediante la transferencia de las buenas prácticas a través de sus distintas plataformas de producción o distribución, la capacitación y en general con la formación de talentos con alto potencial de desarrollo en la Organización.

Mirando hacia el futuro, Grupo Nutresa está plenamente preparado para sortear exitosamente los desafíos venideros. Es reconocido como uno de los seis productores de alimentos con mayores niveles de sostenibilidad en el mundo, por la fortaleza de sus marcas, la potencia de su distribución, su talento humano sobresaliente, su cultura arraigada y única, todo lo anterior nos permite tener esa certeza.

# Modelo de internacionalización

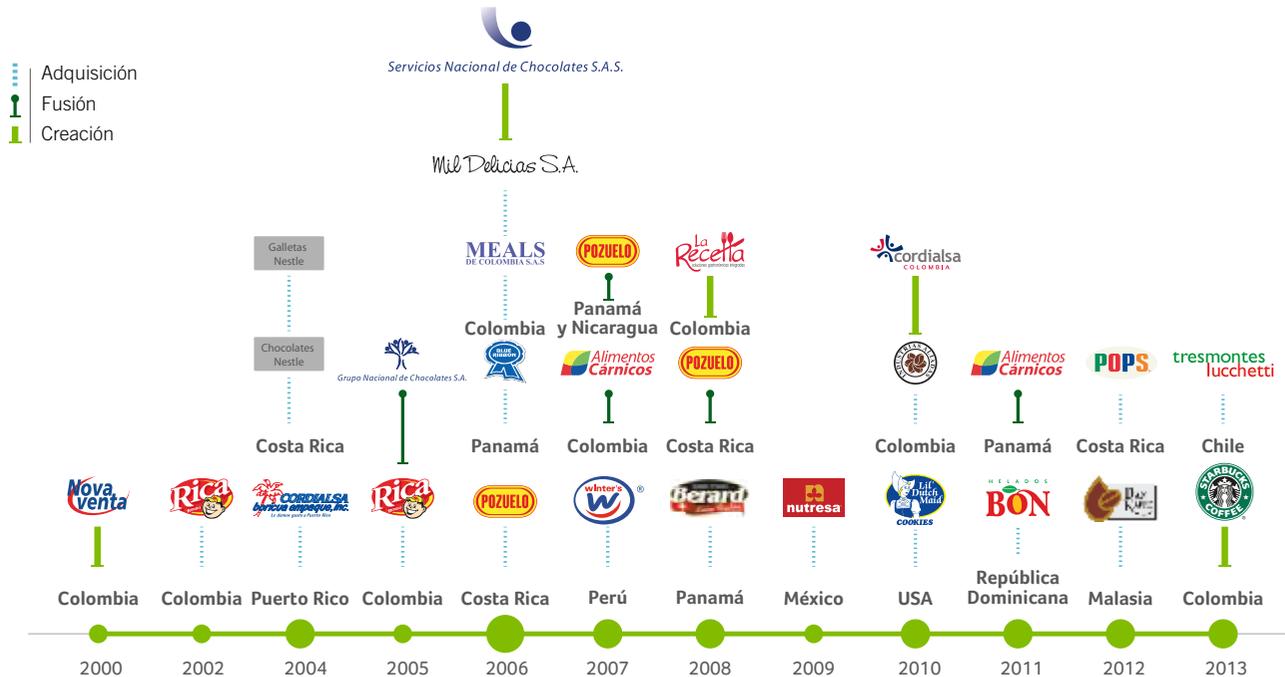
## Evolución de Grupo Nutresa [G4-8] [G4-9]

Presencia internacional

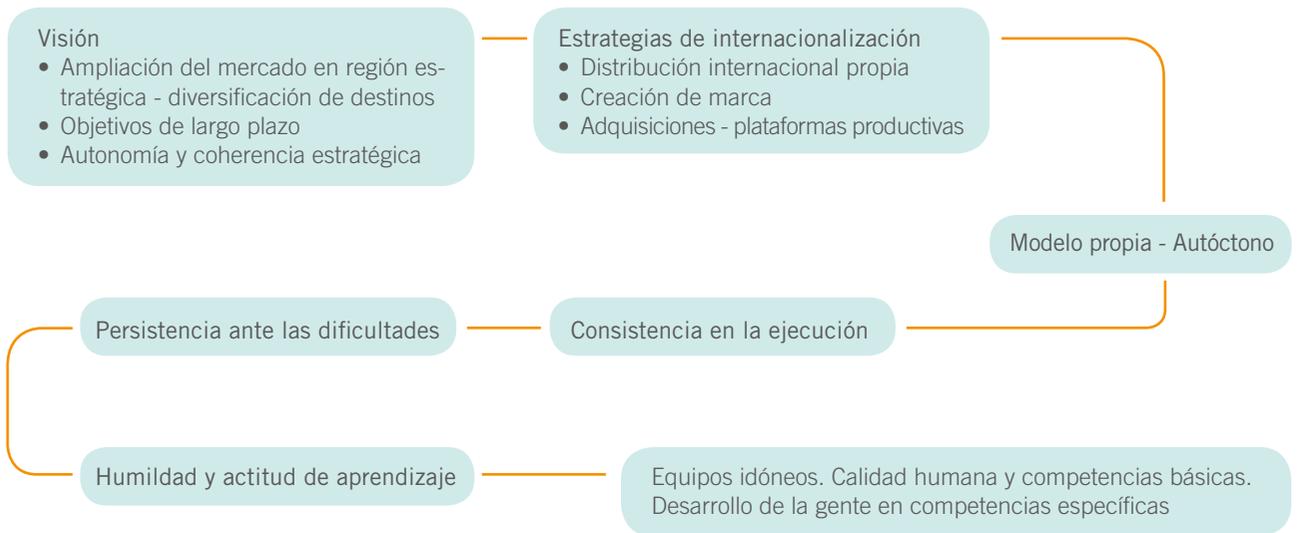


## Evolución de Grupo Nutresa

Adquisiciones / Fusiones



## ¿Cómo se ha hecho la internacionalización de Grupo Nutresa?



## Modelo de internacionalización





# CRECIMIENTO Y LIDERAZGO DEL MERCADO



# Marcas

La región estratégica donde se desarrollan los mercados de Grupo Nutresa viene planteando nuevos retos desde la perspectiva socioeconómica tales como el crecimiento y la consolidación de la clase media, mejores condiciones y mejor calidad de vida en las personas con menores ingresos, al igual que las migraciones de lo rural a lo urbano, y la creciente búsqueda de información y acceso al conocimiento. Las tendencias muestran un consumidor que:

- Está dispuesto a adoptar y a apropiarse nuevos estilos de vida (más modernos y menos tradicionales).
- Busca no solo atender sus necesidades, sino también recompensarse por su esfuerzo de salir adelante.
- Anhela experiencias que lo saquen de su cotidianidad y rutina de vida.
- Todos y en especial las mujeres desempeñan diversidad de roles simultáneamente.
- Busca apropiarse hábitos que lo acerquen a estilos de vida más saludables y que le ofrezcan un mayor bienestar.

Grupo Nutresa entiende esta evolución de las necesidades de los consumidores, compradores y clientes y busca satisfacerlas con propuestas de valor. Se ha logrado innovar en la creación de nuevas alternativas, adecuarlas y fortalecerlas de manera continua, lo cual nos permite gozar de un importante reconocimiento, tener marcas cercanas y queridas que ofrecen beneficios tangibles y focalizados en las dimensiones de la nutrición, el bienestar y el placer.

Por esta razón los esfuerzos se concentran en:

- Establecer una relación cotidiana con los consumidores, compradores y clientes, que nos permita identificar sus necesidades en los aspectos psicológicos, sociológicos, culturales y económicos.
- Maximizar la cobertura del mercado para aprovechar todas las oportunidades potenciales, tanto en categorías como en productos.
- Minimizar la superposición de marcas para evitar competencia en el mismo espacio de mercado.
- Optimizar los recursos para la gestión de las marcas, maximizando la rentabilidad.

## Transversalidad en nuestras marcas

En Colombia, Grupo Nutresa es líder en los diferentes mercados y categorías, tiene indicadores de participación superiores a 60%, con una fortaleza en sus marcas, caracterizada por la relevancia de sus propuestas de valor, la tradición y la innovación.

Como ejemplo de esta transversalización tenemos las marcas Tosh y Zenú entre otras.

En 2013 la marca Tosh incursionó de manera exitosa en la categoría de cereales listos, esto evidenció su fortaleza, la relevancia de su posicionamiento y la potencia del concepto saludable que representa. Con este lanzamiento hoy Tosh tiene presencia en las categorías de galletas, barras de cereal y cereales listos.

De la misma forma, Zenú continúa en su proceso exitoso de consolidación con carnes frías, congelados y productos larga vida.

Ambas marcas le ofrecen al consumidor una propuesta de valor transversal en diferentes categorías, logrando un portafolio relevante, más potente e integrado.



Galletas • Barras de cereal • Cereales • Granolas • Snacks



Larga vida • Alimentos prelistos  
Refrigerados y congelados • Carnes frías

## Relevancia de nuestras marcas

Las marcas seleccionadas a partir de la relevancia de sus propuestas de valor en las regiones estratégicas tienen la responsabilidad de:

- Extenderse en macrocategorías afines a las que se encuentran en sus portafolios actuales de productos o ingresar a nuevas categorías si su capacidad de extensión se lo permite.
- Extenderse en geografías complementarias a las que ya participa, manteniendo el concepto y el territorio en el cual estableció sus beneficios.
- Identificar, priorizar y cubrir eficientemente los segmentos y mercados elegidos basados en la atraktividad hacia el consumidor y el comprador, para garantizar la relevancia y la sostenibilidad en la captura del potencial de crecimiento de dicho mercado.
- La oportunidad competitiva a partir de la identificación de la capacidad de ser líder o movilizador en la categoría teniendo en cuenta la competencia.

En cuanto a categorías de las marcas, Grupo Nutresa participa en cinco macrocategorías estructurales del sector de alimentos, las cuales se agrupan de la siguiente manera:

### En la macrocategoría de alimentación general

Se encuentran categorías como carnes frías, pastas, platos listos y pasabocas congelados, alimentos larga vida, cereales listos, culinarios, sopas, cremas, caldos y salsas.



Las ventas de las seis principales marcas son superiores a COP1.093 miles de millones

### En la categoría de bebidas

Están presentes las bebidas calientes, las refrescantes, jugos y néctares.



Las ventas de las cinco principales marcas son superiores a COP744 miles de millones

### La categoría de snacks

Está compuesta por galletas, golosinas, cereales, nueces, papas, entre otras.



Las ventas de las ocho principales marcas son superiores a COP747 miles de millones

### En la categoría de helados



Las ventas de las tres principales marcas son superiores a COP366 miles de millones

## Presencia de nuestras marcas en la región estratégica



### Región estratégica sur:

En 2013 se fortaleció la presencia y participación en esta región con la adquisición de Tresmontes Lucchetti, así se garantizó la entrada a nuevas categorías y marcas que tienen una estrecha relación con los consumidores, compradores y clientes.

En Chile, Grupo Nutresa es líder en la categoría de bebidas instantáneas frías con las marcas Zuko y Livean. Es segundo en las categorías de pasta con las marcas Lucchetti y Talliani y en café con Gold y Monterrey, además es un jugador relevante en *snacks* con la marca Kryzpo, en aceites comestibles con Miraflores, en jugos con Yuz y Livean, en postres con Livean y finalmente en té con las marcas Zuko y Livean.

Además, continúa el fortalecimiento y la transversalización de marcas en los mercados de Ecuador y Perú.

### Región estratégica norte

En esta región se destacan:



- Lil' Dutch Maid en Estados Unidos, allí se obtuvieron ventas en el año superiores a **COP104 miles de millones**



- Con Pozuelo en Centroamérica se alcanzaron ventas superiores a **COP99 miles de millones**



- Chiky sumó ventas superiores a **COP46 miles de millones** y se extendió a la categoría de golosinas de chocolate.



- De la misma forma sobresale la consolidación de Helados BON y de Helados POPS con ventas superiores a **COP92 miles de millones**

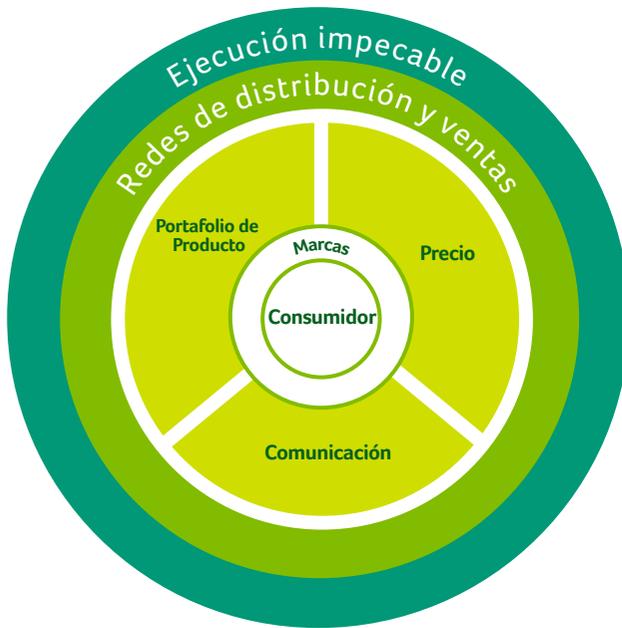


- Y finalmente se destaca la importancia de la marca Nucita con ventas superiores a **COP34 miles de millones**



## Modelo de gestión de marcas

Con el siguiente modelo se presentan las siete etapas claves que permiten ofrecer la experiencia final de la marca y que deben ser ejecutadas articuladamente para garantizar el éxito de las propuestas de valor.



## Continúa el fortalecimiento de la marca Nutresa

Como parte de la estrategia, se definió que la marca Nutresa asume el rol de comunicación de cara a los diferentes actores del mercado. Para ello se estableció un proceso que en 2013 presentó avances significativos ya que con esta definición se inició la transferencia de los valores corporativos y de reputación a las marcas de producto y estas a su vez le aportan elementos de posicionamiento y vínculo emocional a la marca Nutresa.

Como parte de la estrategia de respaldo iniciada en 2012, que incorpora la marca Nutresa en los empaques de las marcas, en marzo de 2013 se lanzó la primera campaña en televisión con el objetivo de reconocer a los consumidores, colaboradores y clientes por hacernos parte de sus triunfos y momentos especiales, compartiendo y celebrando con los productos y un mes después se lanzó la primera promoción de nuestra marca denominada "Mamá Felices Nutresa".

En septiembre se presentó la plataforma de "Realidad Aumentada Nutresa" a los consumidores, en la que se les proporcionaron los insumos necesarios para tomar decisiones en los puntos de venta. Con esta estrategia se comunicó el compromiso de Nutresa con la sostenibilidad, se entregó la información nutricional necesaria para tener una adecuada alimentación, promoviendo un estilo de vida saludable y poniendo al alcance de un clic las últimas noticias de las marcas.



Realidad Aumentada Nutresa ▶

# Redes y distribución



▲ Vendedora del Canal Tradicional Comercial Nutresa, mercados la Perla.

El mercado está configurado por tres actores, el consumidor, el comprador y el canal, ellos son fundamentales en los resultados del Grupo, por eso se trabaja de forma alineada para llevarle a cada uno de ellos la mejor propuesta de valor.



### Consumidor

Persona que se alimenta con los productos de Grupo Nutresa



### Comprador

Persona que hace la transacción



### Canal

Clientes de Grupo Nutresa

Una de las principales capacidades que ha desarrollado Grupo Nutresa es la implementación de modelos de llegada al mercado de acuerdo con los canales y los países en los cuales tiene presencia. Sus redes están diseñadas, según las características de cada mercado y las necesidades de los canales en cuanto a pedidos, entregas y niveles de servicio.

Cada canal de ventas tiene características particulares que exigen desarrollar modelos diferenciados y especializados para generarles el mayor valor a los clientes, garantizando la disponibilidad y la facilidad de acceso de los productos a los consumidores.



▲ Operación bajo techo, Comercial Nutresa

Existen más de 3.000 referencias propias (SKU's) para más de 911.000 clientes, que son atendidos por 9.328 vendedores, por medio de 108 centros de distribución en los siguientes canales de distribución:

Canales convencionales:

**83,2% en ventas**

Son los canales como tradicionalmente se ha llegado al mercado

Tiendas y Autoservicios

Cadenas de supermercados



Canales no convencionales o alternativos:

**16,8% en ventas**

Institucional

Ventas por catálogo

Vending

Ventas al paso

Puntos de venta directos



Vendedor grandes cadenas. Walmart Tepeyac - México

Como Grupo multilatinos, las redes de distribución directa están presentes en Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Centroamérica y el Caribe, México y Estados Unidos, cada una diseñada así:



■ **Colombia**

Los canales convencionales son atendidos a través de redes especializadas por tipo de producto, teniendo en cuenta la diferencia en su vida útil y los sistemas de distribución refrigerado: congelado o seco. Los productos de los negocios secos (Galletas, Chocolates, Pastas y Café) son llevados al mercado por medio de Comercial Nutresa a más de 219.000 clientes atendidos directa e indirectamente y los fríos a través de la red de distribución del Negocio Cárnico y Negocio de Helados con alcance a más de 185.000 clientes.



▲ Meals de Colombia impulsa la labor de pequeños comercializadores de helados.

La red comercial en Colombia se caracteriza por tener un modelo de distribución de canal corto, lo que significa que llega directamente hasta el último eslabón en la cadena de distribución a los clientes, en su mayoría con frecuencia semanal, y con 72,1% de las ventas a crédito. Este modelo se basa en una segmentación de clientes de acuerdo con las necesidades del comprador, con una atención especializada por canal y portafolios adecuados a cada segmento.

Existe una red de 4.000 vendedores independientes de helados en la calle que usan carros heladeros o “tilines” que apoyan en el cumplimiento del reto: acercar los productos a los consumidores, teniendo en cuenta sus necesidades y los momentos de consumo.

El mercado institucional y de alimentación fuera del hogar o *food service* se atiende con La Recetta, Compañía en la que Grupo Nutresa posee un total accionario de 70% en sociedad con Alpina que tiene 30%.

El modelo de distribución se basa en una segmentación del mercado institucional, partiendo de las necesidades y características de los clientes. Los canales comerciales son:

- Canal especializado
- Gobierno
- Institucional
- Distribuidores

Los tres primeros son canales cortos de distribución atendidos directamente y el último es un canal largo que llega a los clientes con intermediarios o distribuidores. La estructura comercial de La Recetta busca llevar una propuesta de valor denominada *one stop shopping* (todo en un solo proveedor).

Novaventa opera los canales alternativos por medio de dos modelos de negocio, venta directa (ventas por catálogo) y venta al paso (máquinas  *vending*).

La venta por catálogo cuenta con una fuerza de ventas de 79.172 Mamás Empresarias que llegan a un millón de hogares al mes.

Novaventa es la primera compañía en ventas de alimentos por catálogo en Colombia y única en el mundo que llega directamente al consumidor con productos de alimentos.

Sumando estas dos estructuras de distribución, Grupo Nutresa llega a más de 261.000 clientes en toda Colombia, con más de 1.300 referencias aproximadamente, a través de 2.503 vendedores, con estructuras comerciales propias y terceros especializados en los portafolios.



Liliana Medina, Vendedora del Negocio Cárnico para el canal Autoservicios Independientes, toma los pedidos de sus clientes ubicados en Medellín - Colombia.



▲ Helados vending

Por otro lado, el canal venta al paso funciona por medio de máquinas  *vending*, de *snacks*, café y helados, estas ascendieron a más de 6.560 en el 2013 y se atienden con 109 ruterios y 33 vendedores.

Novaventa es la red de  *vending* más grande del país con presencia en cuatro ciudades. En estas se ofrecen productos de Grupo Nutresa y otros complementarios. Los ingresos del canal en 2013 fueron de \$47.320 millones, con un crecimiento de 17,9% respecto a 2012 y en coherencia con la dinámica de los años anteriores.



▲ Exhibición de Compañía de Galletas Pozuelo en punto de venta en Costa Rica.

## Centroamérica y Caribe: Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala, República Dominicana, Puerto Rico y El Caribe

En esta región se llega a través de las redes del Negocio Cárnico, Helados y Galletas con presencia física en todos los países que la componen.

Comercial Pozuelo en Centroamérica tiene una fuerza de ventas de 480 vendedores en Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Honduras, que atiende a 143.000 clientes, con una cobertura total cercana a 50%. En esta red se desarrollan propuestas de valor segmentadas para el canal tiendas y autoservicios en función del tipo de clientes. Es así como en Panamá y Costa Rica se está fortaleciendo la atención con 5.000 puntos de venta, en Guatemala, donde 40% de la población es indígena Maya, se está desarrollando un modelo de atención especializado que llegue con efectividad y relaciones de largo plazo y en El Salvador se construye la atención especializada a instituciones educativas con el portafolio de Grupo Nutresa.

El Negocio Cárnico en Panamá tiene un modelo de distribución directo dividido en tres regionales de ventas y dos centros de distribución y llega a 3.830 clientes a través de la fuerza de ventas directa.

El Negocio Helados tiene presencia con la marca Pops en Costa Rica, Guatemala, El Salvador y Estados Unidos, su focalización está principalmente en Costa Rica con 70% de las ventas. En total hay 170 heladerías y son operadas directamente por Grupo Nutresa.

De igual manera, en Helados Bon existe presencia en República Dominicana con 330 heladerías bajo el modelo de franquicia y son atendidas con una red de distribución tercerizada. Adicionalmente se atienden los canales tiendas y autoservicios y cadenas de supermercados, sumando en total más de 4.160 clientes.

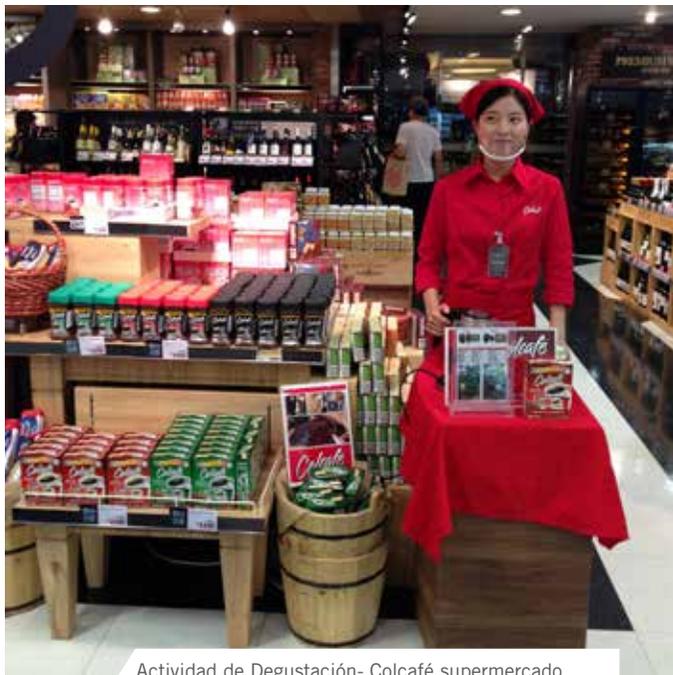


En total para la región tenemos una red de

**1.335**  
vendedores  
para más de  
**160.000**  
clientes.



Pops es la marca líder en el canal heladerías de Costa Rica, en la cual participa con el 85% del mercado. También está presente en Guatemala, Nicaragua y Panamá.



Actividad de Degustación- Colcafé supermercado Kim's Club Seúl, Corea del Sur.



▲ Centro de Distribución Alimentos Cárnicos Panamá.



## ■ Estados Unidos

El mercado de los Estados Unidos, por su tamaño y diversidad de clientes, se atiende por medio de un esquema multicanal en el que se combina distribución propia y atención directa a clientes comerciales e industriales.

En Cordialsa USA, a través de *brokers* se llega a cerca de 15.077 clientes en las zonas de mayor concentración hispana del país, como Texas, California, Illinois y Costa Este con propuestas de valor desde las diferentes plataformas productivas de Grupo Nutresa como Perú, Costa Rica, Colombia y México.

Fehr Food, con un esquema de alta eficiencia y bajo costo, permite tener una mezcla entre atención directa y *brokers*, con 130 clientes que llegan a más de 60.000 puntos de venta, especialmente tiendas de dólar. La propuesta de valor está alrededor de un amplio portafolio de galletas dulces y barquillos a precio competitivo disponibles en todo el país. La distribución se complementa con negocios especializados en el canal institucional, principalmente a centros penitenciarios.

El negocio de la comanufactura y la marca privada tiene un tamaño significativo en este país y para los negocios de Chocolates, Café y Galletas representa unas ventas anuales de USD69 millones.

## ■ Chile

Con la adquisición de Tresmontes Lucchetti se ingresó al mercado chileno en el 2013, con un portafolio líder y fuerte en el país, con estructuras y redes de ventas que permiten poner los productos a disposición de los consumidores a lo largo de toda la región.

En Tresmontes Lucchetti Chile tienen un modelo de atención directo a los clientes más importantes de cada canal e indirecto con el resto de los clientes, por intermedio de distribuidores mayoristas, cuyo modelo de operadores comerciales exclusivos (DAM-Distribución Amplia) permite llegar directamente al almacén minorista.

**Opera con una fuerza de ventas especializada de 163 vendedores según segmentos de clientes: cadenas de supermercados, tiendas y autoservicios, distribuidores y DAM (tradicional), cuenta con 791 referencias y atiende directamente a 412 clientes y con operadores a 18.412 más.**

## ■ Perú

Compañía Nacional de Chocolates Perú tiene como foco estratégico las ventas a través del canal tiendas y autoservicios, el cual ha sido segmentado por tipo de cliente-negocio que tienen una cobertura en bodegas, puestos de mercado minorista y demás negocios pequeños del canal.

Así mismo, alineado con el crecimiento del canal moderno, se privilegia el manejo rentable por medio de negociaciones por cadena y producto.

**En la distribución atiende con 17 asesores comerciales de manera directa y a través de distribuidores semiexclusivos con 370 vendedores, con estos últimos llega a 92.000 clientes con compra permanente mensual.**



## ■ Ecuador

Cordialsa Ecuador desarrolla un modelo por medio de los principales canales de distribución del país: tiendas y autoservicios, cadenas de supermercados, industriales e institucionales.

**El gran peso en ventas se da en el canal tiendas y autoservicios que está complementado con los subcanales mayoristas y distribuidores, estos últimos representan 42% de las ventas y se encargan de llevar los productos a las tiendas de barrio, aproximadamente 47.700. Llega al mercado con 148 vendedores, lo que permite dar alcance con la estructura de canales a más de 49.000 clientes en total.**

## ■ México

México cuenta con dos plataformas comerciales que le permiten acceder al mercado, Nutresa México y Tresmontes Lucchetti. Llevan al mercado 223 referencias, de manera directa e indirecta.

Nutresa México se caracteriza por un modelo de distribución basado en mayoristas, que busca acompañarlo en su evolución: mayorista con tiendas, vendedores al detalle y diversificación de portafolios. El desafío ha sido fortalecerse en la llegada directa a las tiendas y autoservicios y clubes de precio (cadena de supermercados con surtido básico y bajos precios).

Llega con fuerza de ventas directa a las cadenas de supermercados, coordinación a nuestros distribuidores del canal tradicional, tiendas de gobierno y canal industrial.

El modelo comercial de Nutresa México se caracteriza por el acompañamiento al mayorista en su transformación, este tiene como pilar el esquema de visibilidad pues llega al canal con una fuerza de ventas bajo la figura de comisionistas o empresarios independientes y un esquema de formación permanente basado en escuelas para el desarrollo de los clientes.

El mercado mexicano también se atiende bajo la red de Tresmontes Lucchetti, allí cuenta con una red de distribución muy potente, con regionales de ventas y muy fuerte en todos los canales diferentes al mayorista, que apalancará en el futuro nuestra distribución. Con Tresmontes Lucchetti se llega a los supermercados de cadenas y mayoristas con distribución directa y a las tiendas por medio de distribuidores especializados.



En el mercado mexicano hay un portafolio de 223 referencias que se atiende con una fuerza de ventas de 126 vendedores directos y 4.514 indirectos, aquí se llega a más de 266.000 clientes.

Grupo Nutresa pone a disposición de los consumidores de la región estratégica sus productos y marcas a través de redes diseñadas especialmente para la atención de cada país y sus canales.

## Nuestras empresas de actividad transversal

A continuación recogemos los principales indicadores de las empresas de actividad comercial transversal de Grupo:

			
<b>Ventas totales</b> \$ MILLONES	<b>258.189</b>	<b>191.417</b>	<b>1.842.313</b>
<b>Variación ventas</b>	<b>14,3%</b>	<b>10,7%</b>	<b>-1,6%</b>

# Satisfacción de clientes



▲ Graduación Escuela de Tenderos Comercial Nutresa

Para Grupo Nutresa es fundamental el cuidado de la satisfacción de sus clientes, conocer la percepción del servicio con cada uno de los elementos de la propuesta de valor, entender sus expectativas e identificar oportunidades para mejorar.

Grupo Nutresa cuenta con la autorización de cada uno de sus clientes para el manejo de información de acuerdo con el deber de confidencialidad y con lo establecido por la ley, así mismo protege dicha información y la conserva en entornos seguros para salvaguardarla de terceros no autorizados.

En Colombia, en el 2013, se emprendieron varias acciones:

1. Se rediseñó el modelo de medición de satisfacción de clientes con el objetivo de homologarlo y evaluar, además de la satisfacción, su lealtad, con la intención de prolongar y profundizar la relación y el ciclo de vida, y continuar trabajando en acciones de compañías de clase mundial.

El modelo que se va a implementar para el 2014 se basa en un sistema de gestión de información del cliente, que comprende diversas herramientas que entregarán información para fortalecer el desarrollo de la relación a largo plazo para los clientes y Grupo Nutresa.

2. A partir del análisis realizado en el 2012 sobre las motivaciones de los clientes, tanto racionales como emocionales, se ajustaron las propuestas de valor a la medida de cada tipo de cliente, de acuerdo con su modelo de atención por negocio.

En Grupo Nutresa hay diferentes herramientas para escuchar las necesidades de los clientes como visitas y conversaciones, encuestas de satisfacción y líneas de servicio al cliente y consumidor, disponibles para recibir los requerimientos, brindar respuesta y emprender acciones de mejora para incrementar su satisfacción.



▲ Mamás empresarias Novaventa

## Programas de desarrollo para nuestros clientes

### Negocio de Helados

Desarrolla con éxito cuatro programas de fidelización para canales: Súper Socios, Recorriendo Juntos tu Camino, Cliente Especial y Herramientas para Crecer, con lo que llegan a 3.000 clientes preferenciales de la Compañía. Además cuenta con CONO SER, un programa de capacitación de calidad, red de frío, visibilidad y proceso productivo, con más de 120 clientes impactados. Ambos programas tienen un nivel de satisfacción de 4,9 / 5,0.

El Negocio de Helados cuenta con estrategias en los canales de ventas que apuntan a la sostenibilidad, entre ellas:

Domicilios en el Negocio de Helados: un proyecto de cobertura nacional que busca reforzar la cultura de consumo de helado en los hogares, por medio de la activación, motivación y acompañamiento a los clientes para generar un incremento de ventas.

Las cadenas de droguerías fueron el foco de trabajo en 2013 y se logró la activación de 2.625 clientes. Algunos de estos establecimientos como Coopservir (100 puntos) y Copifam (32 puntos) recibieron neveras portables para la conservación del producto. El plan de domicilios en 2013 tuvo una inversión total de \$170 millones.

El canal alternativo de venta al paso, conocido como "Tilines", es una alternativa de generación de ingresos para la comunidad de nivel socioeconómico 1, 2 y 3. En 2013 se logró tener más de 500 comercializadores y la inversión superó los \$1.500 millones. Para este año se espera renovar la forma de operación con el fin de seguir

robusteciendo el canal y continuar llevando el producto hasta el consumidor final.

### La Recetta

Realizó Expo La Recetta, una feria creada para divulgar en un solo momento y lugar la propuesta de valor de la Compañía. El evento se sustentó en cinco ejes estratégicos: muestra comercial, oportunidades comerciales, agenda académica, *shows* gastronómicos y concurso para estudiantes.

### Novaventa fortalece la red de Mamás Empresarias

[G4-EC8]

La propuesta de valor de este programa está basada en el emprendimiento, cada Mamá Empresaria asume la venta de su catálogo como su propio negocio. Además, el Negocio forma aproximadamente a 30.133 mamás en salud, prevención del cáncer, actualidad informática, redes sociales, nutrición y recetas divertidas. De igual forma, durante el año, a través de 18 ediciones de la revista *Camino a tus Sueños* las mamás se mantuvieron actualizadas en temas del Negocio.

Para incrementar la red de vendedoras existe un grupo de Mamás Líderes, que sumaron 600 en el año. Por eso, en 2013 se inició la implementación de la propuesta de valor para este grupo, con un plan de liderazgo y emprendimiento que ofrece la posibilidad de transformar la historia social y económica de ellas y sus familias.







# INNOVACIÓN EFFECTIVA

# Innovación e investigación

La innovación en Grupo Nutresa busca apalancar y fortalecer la ejecución de los objetivos estratégicos de la Organización, actuando de manera transversal a lo largo de la cadena de valor. Innovación Efectiva significa el correcto entendimiento de las necesidades de los clientes y consumidores, traducido en productos, procesos o modelos que aportan soluciones y que generan valor. Para lograrlo se cuenta con el modelo de innovación Imagix consolidado desde 2009.



Indicador	Meta 2020	Resultados 2013
Ventas por innovación	15%	20,6% El indicador se calcula tomando en el denominador las ventas totales sin AFC ni TMLUC
Éxitos innovadores/ empleado	0,3	0,14

## Fortaleciendo las capacidades de innovación



### Piensa fuera de la caja

En abril de 2013 se lanzó el programa *Out of the box*, un fondo de capital de riesgo interno de \$15.000 millones creado para fomentar y financiar proyectos de innovación radical que tengan el potencial de apalancar la competitividad. En la primera convocatoria se presentaron 51 proyectos de los cuales dos serán seleccionados y se les asignarán recursos para su implementación hasta por \$5.000 millones a cada uno. En 2014 se lanzará la segunda convocatoria.

### El más alto desempeño en innovación en el Dow Jones Sustainability Index

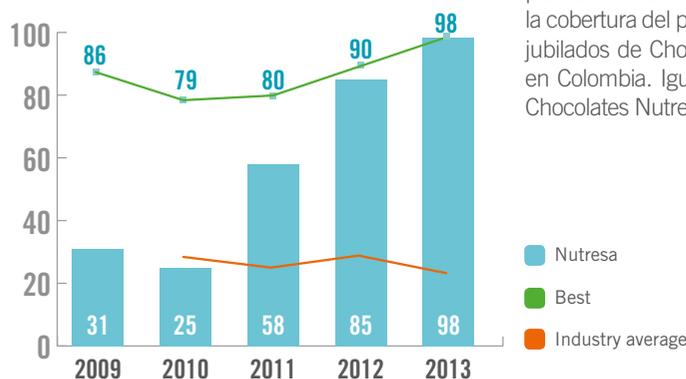
Grupo Nutresa fue reconocido por tercer año consecutivo como una de las ocho compañías líderes en sostenibilidad corporativa en el sector de productores de alimentos, al ser incluida en el Dow Jones Sustainability World Index, DJSI 2013. En el capítulo de innovación la Organización obtuvo el mejor puntaje del sector, que destacó las prácticas en gestión de innovación, desarrollo e investigación que se han implementado.



### Soluciones innovadoras, un programa de innovación abierta

En la plataforma [www.solucionesinnovadoras.com.co](http://www.solucionesinnovadoras.com.co) los negocios de Grupo Nutresa comparten sus retos con los colaboradores de las distintas compañías, quienes tienen la oportunidad de aportar sus ideas para encontrar soluciones. En el año 2013 se amplió la cobertura del programa y se invitó a participar a los jubilados de Chocolates Nutresa y de Café Nutresa en Colombia. Igualmente se lanzó la plataforma en Chocolates Nutresa Perú.

### INNOVACIÓN



23

retos lanzados desde el inicio del programa

9

retos premiados

373

soluciones recibidas

28

personas premiadas

1854

personas inscritas en algún reto



## Fortaleciendo la cultura de innovación

▲ Promotores de Innovación Servicios Nutresa



### Éxitos Innovadores

Durante el 2013, este programa que promueve la participación en formulación e implementación de ideas, premió 2238 Éxitos Innovadores

### Prácticas Ejemplares

Este programa busca identificar las iniciativas de gestión innovadoras, con resultados sobresalientes y que pueden ser transferidas entre los negocios.

Desde el inicio del programa, en el año 2007, se han reconocido 24 Prácticas Ejemplares. En 2013 se reconocieron cuatro importantes iniciativas:

1. **Factura electrónica con aviso de recibo:** Cárnicos Nutresa y Servicios Nutresa.
2. **Proyecto encontrando las cajas óptimas:** Novaventa.
3. **Rueda de Gestión Internacional:** Chocolates, Café, Galletas y Servicios Nutresa.
4. **Transporte limpio:** Galletas Nutresa.

### Gestión de conocimiento

Con este proceso se promueve la construcción, aplicación, transferencia y conservación del conocimiento clave, con el fin de apoyar la innovación efectiva y la capacidad de respuesta de los negocios ante sus competidores y el entorno. Durante el 2013 se orientaron los esfuerzos en tres grandes focos:

1. Fortalecimiento de la cultura de gestión del conocimiento.
2. Conservación del conocimiento clave de los negocios.
3. La gestión de mecanismos de transferencia y construcción colectiva de conocimiento.

Se realizó el 2º Encuentro de Comunidades de Sinergia. En este evento se presentó un balance de 2013 y se construyó el mapa de retos 2014. También se lanzó la red social corporativa de Grupo: Campus Nutresa, su implementación finalizará en 2014.



▲ Ganadores de Prácticas Ejemplares, diciembre 2013

Tercera edición con la participación de

**18**

proyectos

.....

**2.238**

Éxitos Innovadores

## Premio de investigación Grupo Nutresa

Durante el encuentro académico y el quinto aniversario de Vidarium se reconoció la gestión de los equipos de investigación de los negocios de Grupo Nutresa.

- Ganadores primer puesto: Investigación pardeamiento y actividad antioxidante en el proceso de tuestión de Café Nutresa
- Segundo puesto: Investigación eficiencia en el aceite de fritura en una planta de nueces en Chocolates Nutresa.
- Tercer puesto: Investigación metodología para simular procesos de cambio en una galleta: correlación sensorial y analítica en Galletas Nutresa



▲ Equipo Negocio Café, ganadores primer puesto premio Grupo Nutresa a la investigación

## Investigación

La investigación en Grupo Nutresa constituye una estrategia fundamental para enfrentar el reto de la innovación y se materializa desde distintos ángulos, es así como los negocios cuentan con importantes infraestructuras dedicadas a la investigación tecnológica y al desarrollo de nuevos productos. Se cuenta con tres grupos de investigación reconocidos por Colciencias en el Sistema de Ciencia y Tecnología de Colombia. Dos de estos equipos pertenecen a los negocios de Café y Cárnico y el tercer grupo hace parte de Vidarium.

### Grupo de investigación Cárnicos Nutresa

Cuenta con 18 miembros activos y maneja siete líneas de investigación: conservación y vida útil, empaques, innovación, materias primas no cárnicas, materias primas cárnicas, procesos térmicos y tecnologías emergentes, y productos en proceso. Este grupo ha publicado 17 artículos en revistas especializadas y ha participado en más de treinta eventos del sector alimentario y de tecnología.

### Centro de Investigación y Desarrollo COLCAFÉ

Cuenta con 13 integrantes activos y maneja cinco líneas de investigación: antioxidantes de café, proceso de tueste de café, procesos de café, química de café y volátiles de café. El grupo ha publicado dos artículos y ha participado en dos eventos del sector.



Equipo Vidarium: responsables en gestionar el conocimiento en nutrición y alimentación saludable

## Investigación en Vidarium

La investigación en Grupo Nutresa es una estrategia fundamental para enfrentar el reto de la innovación y se materializa desde distintos ángulos, es así como los negocios cuentan con importantes infraestructuras dedicadas a la investigación tecnológica y al desarrollo de nuevos productos.

Hace cinco años esta capacidad fue ampliada con la creación de la Corporación Vidarium: centro de investigación en nutrición, salud y bienestar, para generar y gestionar conocimiento que garantice una mayor pertinencia de las propuestas al consumidor, por el reconocimiento de sus condiciones de nutrición y salud, en cumplimiento del compromiso con su bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida.

Como centro de investigación, Vidarium ha centrado su actividad en dos procesos:

- La gestión de conocimiento para entregar a los negocios de Grupo Nutresa información especializada en nutrición y salud, contextualizada en la región estratégica para soportar sus procesos de innovación.
- La generación de nuevo conocimiento en nutrición y alimentación, proceso modular que le ha dado el carácter de instancia científica, como miembro del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, materializado en su reconocimiento por Colciencias como Centro en el año 2011 y como grupo de investigación en el año 2012.

Vidarium ha focalizado su actividad investigativa en torno a tres temas: *salud cardiovascular, salud gastrointestinal y obesidad* y tres líneas de investigación: *antioxidantes, moduladores alimentarios de la microbiota y componentes alimentarios y otras sustancias*.

Para el desarrollo de su actividad investigativa, el centro de investigación ha contado con la participación de instituciones, centros y grupos de investigación que les permiten disponer hoy de una red de socios estratégicos con intereses comunes en torno a sus temas y líneas de trabajo, destacándose entre otros el trabajo con grupos de la Universidad de Antioquia como el de Investigación en Alimentación y Nutrición Humana (GIANH), con el cual se ejecutaron los primeros proyectos en el tema de obesidad; y el Grupo de Investigación en Sustancias Bioactivas (GISB) en la línea de antioxidantes.

De igual relevancia ha sido el trabajo colaborativo con la Universidad del CES, la Universidad de La Sabana y la Corporación Universitaria Lasallista como socios nacionales, y el Centro de Edafología y Biología Aplicada del Segura (CEBAS) del Consejo Superior de Investigación Científica (CSIC) de España, como un socio internacional también clave en la consolidación de la línea de antioxidantes. A la fecha Vidarium tiene convenios marco con

nueve instituciones, además de las antes mencionadas, como la Universidad de los Andes, la Universidad Nacional, la Universidad EAFIT, el Centro de Investigación en Física y el Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y del Caucho (ICIPC).

Determinante ha sido para Vidarium contar con dos instituciones para la ejecución de los proyectos de investigación: EPS SURA y la IPS Dinámica, que han puesto su infraestructura y aporte técnico para el trabajo en campo en diferentes estudios.

Como actor dinámico de la comunidad científica, Vidarium ha liderado junto con la Corporación Universitaria Lasallista la red

internacional para el estudio de la biodisponibilidad y función de nutrientes y componentes bioactivos, participa en la Red Cyted Cornucopia y es miembro activo de la red interna de investigación de Grupo Nutresa.

En el mundo científico nacional e internacional, un centro de investigación como Vidarium se mide por la cantidad y calidad de los productos generados, específicamente los de nuevo conocimiento, formación de recurso humano y apropiación social del conocimiento. En sus cinco años de existencia, la siguiente ha sido la producción de Vidarium:

Producto		No.	
Proyectos de investigación	Investigador principal	11	4
	Coinvestigador		7
Productos de generación de nuevo conocimiento	Artículos científicos	7	3
	Capítulos de libro		4
Productos de apropiación social de conocimiento	Eventos internacionales	27	6
	Eventos nacionales		21
Formación de recurso humano	Estudiantes de doctorado	12	1
	Estudiantes de maestría		2
	Jóvenes investigadores		2
	Pregrado		7

De acuerdo con su plataforma estratégica, Vidarium continuará la hoja de ruta señalada en su plan estratégico de investigación 2014-2020 y para su plan de acción del año 2014 tiene como metas el diseño y la ejecución de tres proyectos de investigación, la publicación de seis artículos en revistas científicas de alto impacto, la circulación social del conocimiento en cuatro eventos nacionales y dos internacionales, la formación de recurso humano, la consolidación del trabajo en red y la transferencia de conocimiento a los negocios del Grupo Nutresa para dar así cumplimiento a su misión: “Generar y gestionar conocimiento permanente en nutrición y alimentación saludable para apoyar los procesos de desarrollo de productos y servicios y aportar al mejoramiento de la calidad de vida en nuestra región estratégica”.

A través de la gestión de conocimiento, Vidarium ha generado conceptos para el desarrollo de productos con valores nutricionales y de salud, atendiendo las necesidades de los consumidores, como ejemplo los conceptos Nutrivit y Vivoplus que hoy se aplican en la producción de pastas. Así mismo ha generado conocimiento para la sustentación científica que permita un mayor entendimiento de los efectos sobre la salud de los antioxidantes naturales del café y ha participado en la construcción de estrategias para reducción de nutrientes de interés en salud pública como el azúcar, la grasa y el sodio en el portafolio de los negocios, entre otros, aportando con ello a la competitividad de Grupo Nutresa.



Más información en <http://www.vidarium.org>

# Innovaciones de productos

## Cárnicos Nutresa



### Salchicha de pavo Pietrán

En enero de 2013 nace la deliciosa Salchicha de Pavo Pietrán elaborada con finas pechugas de pavo, ahumada naturalmente, 90% libre de grasa y avalada por la Fundación Colombiana del Corazón como alimento cardiosaludable.

Esta nueva salchicha de pavo, con todo el sabor y beneficios que solo Pietrán puede ofrecer, ha logrado dinamizar ampliamente el segmento de salchichas de pavo alcanzando el liderazgo con una participación de 90% al cierre de año.



### Ingreso de zenú a alimentos preparados: pizzas, lasagnas, apanados

Para continuar con el fortalecimiento e innovación de Zenú, la marca lanzó sus nuevos platos listos, pizzas y apanados. Sus atributos como *expertise*, trayectoria, control de calidad y el buen hacer, han sido elementos valiosos para ampliar horizontes en términos de diversidad en la categoría de alimentos y contribuir al posicionamiento de la marca de ofrecer beneficios alrededor de la alimentación. Igualmente, incrementar la penetración de la categoría apoyada en el conocimiento de la población colombiana.

La nueva propuesta que trajo Zenú este año para la categoría de congelados fue: *nuggets*, *lasagna* mixta, pizza, carnes y canelones, entre otros 31 productos.



### Pizza refrigerada

En 2013 también llegaron las nuevas pizzas refrigeradas Zenú para seguir acompañando a los consumidores en más momentos. Con su empaque novedoso que mantiene la frescura de sus excelentes ingredientes y un proceso especial de horneado que permite disfrutar el sabor de una deliciosa pizza hecha en casa en solo ocho minutos y usando solo una sartén, este producto trae a la categoría una innovación diferenciada.

Las pizzas refrigeradas Zenú están disponible en tres deliciosos sabores para elegir: hawaiana, carnes, jamón - queso y champiñones.

## Galletas Nutresa



### Festival banana split

Este nuevo concepto está lleno de novedad y diversión al reunir tres galletas de vainilla y tres deliciosos sabores: chocolate, banano y chispas de fresa “porque tres sabores son mejores que uno”. Festival Banana Split es una galleta que se sale de los esquemas tradicionales del segmento, responde al dinamismo que busca el consumidor joven y le aporta al posicionamiento de la marca, porque donde hay Festival hay diversión.



### Tosh mousse de naranja

Los consumidores del segmento saludable siempre esperan productos deliciosos, pero a su vez buenos para su salud. Tosh lanzó una galleta multicereal rellena con crema sabor a *mousse* de naranja y trocitos naturales de naranja, que aporta 10% de la vitamina C requerida diariamente, sin químicos y conservantes, sin sabores artificiales, libres de colesterol y grasas trans y con tan solo 120 calorías por porción.



### Saltin NOEL trigo y maíz

Saltin NOEL es la marca líder en el segmento de las *crackers* en Colombia con una participación de 70% en valor, además es una de las marcas más tradicionales y queridas. Una de sus principales fortalezas es la variedad de formatos y sabores, a través de los cuales se busca valorizar el portafolio y dinamizar el segmento. Saltin Noel Trigo y Maíz combina los beneficios del trigo y el delicioso sabor del maíz, un nuevo sabor con la tradición de siempre.



### Arrollado tentaciones dulce de leche

Compañía de Galletas Pozuelo lanzó en 2013 la nueva presentación de su producto “Arrollado” con relleno de sabor a dulce de leche para deleitar el paladar de los consumidores. El dulce de leche es un sabor muy aceptado en la región centroamericana y se adapta al estilo de vida y de consumo de este público. Esta innovación amplía el portafolio de pastelería Pozuelo bajo la marca “Tentaciones” y tiene un alto potencial de ventas.

## Chocolates Nutresa



### Jet Cruji

Con el objetivo de seguir dinamizando la categoría de golosinas y continuar consolidándose como la marca número uno en la mente de los colombianos, se lanzó Jet Cruji, “el chocolate que cruje”. Una deliciosa barra de chocolate de leche con arroz crujiente en presentación de 11 gramos por solo \$300.



### Cereales Tosh

Se lanzaron al mercado los nuevos cereales Tosh, que son el balance perfecto entre bienestar y sabor:

- Cojines rellenos: cereal con relleno de fruta natural, con buena fuente de fibra y solo 100 calorías por porción. En dos sabores: fresa y mora.
- Granola: única granola *premium* en clústers, con buena fuente de fibra y enriquecida con vitaminas y hierro. Disfrútala en cuatro deliciosos sabores: fresa, almendras, pasas y manzana.



### Jumbo mini

Jumbo, segunda marca en ventas de la categoría de golosinas de chocolate, lanzó la nueva Mini Jumbo 18 gramos, el más delicioso chocolate con maní, perfecto para ese pequeño antojo dulce por solo \$500. Su objetivo es atraer nuevos consumidores a la marca, aumentar la distribución y potenciar los volúmenes totales de Jumbo, completando el portafolio con la fracción perfecta.



### Cocoa Dulce Light

Cocoa Dulce light, endulzada con stevia con 25% menos de calorías.

## Cafés Nutresa



### Colcafé café helado frutal

Es la primera bebida refrescante de café lista para consumir, desarrollada en Colombia. Viene en dos deliciosos sabores frutales, limón o durazno. Su contenido de café aporta antioxidantes naturales que previenen el envejecimiento, nos activa y es bajo en calorías. Ideal para acompañar comidas o refrescarse en cualquier momento del día.

### Colcafé granulado

El nuevo Colcafé granulado se desarrolló después de consultar con amas de casa, consumidores y tenderos en Colombia. Este producto responde en nombre, formulación, presentaciones, comunicación y precio al gusto y expectativa del consumidor de café granulado instantáneo: textura granulada, se disuelve fácilmente, perfecto para mezclar con leche e ideal para empezar el día.

El nuevo Colcafé granulado tiene un envase moderno y funcional; viene en diferentes presentaciones y contenidos para estar al alcance de todos los consumidores.



### Colcafé granizado

Es una mezcla en polvo instantánea, especial para preparar granizado de café en máquinas granizadoras. Responde a las necesidades de nuestros clientes del canal institucional: hoteles, restaurantes y cafeterías, de garantizar siempre un producto homogéneo, cremoso, refrescante y delicioso. Permitiéndoles además ampliar su carta de bebidas y generar otros momentos de consumo de café.



## Helados Nutresa



### Bocadittos de Crem Helado

Crem Helado presentó al mercado colombiano sus nuevos Boca-dittos de Bocatto; deliciosos cubitos de helado de vainillao arequipe, cubiertos con delicioso chocolate y arroz crujiente, rellenos de salsa de frutos rojos o arequipe. Su tamaño los convierte en el bocado perfecto para disfrutar en cualquier momento. Ideales para compartir con la familia o amigos. En novedosas y prácticas presentaciones; tamaño personal x 6 unidades y familiar x 18 unidades.



### Copa Parfait de Helados Pops

Helados POPS lanza en Costa Rica una deliciosa innovación para sus consumidores. Presenta como gran novedad una preparación en una esbelta copa, que contiene un delicioso helado de vainilla y galleta, galletas crujientes de chocolate, salsa de chocolate y crema batida tipo *chantilly* como *topping* para rematar este profundo placer. Con la cremosidad característica de los helados POPS, esta novedosa preparación entrega también al consumidor como beneficio, la oportunidad de poderse llevar a su hogar la práctica y novedosa copa del producto.



### Litro Crem Helado Vital Ice

Pensando en que nuestros consumidores desean un helado cremoso e indulgente, pero al mismo tiempo saludable, Crem Helado lanzó la nueva línea de helados en presentación de litro para llevar al hogar, identificada con la marca Vital Ice. Idealmente creada para las personas que en la actualidad se inhiben de su consumo por temas de salud o estética. Sus presentaciones ofrecen sabores como frutos rojos, fresa, vainilla y arequipe sin azúcar y bajos en grasa. También, dentro de esta línea de productos el consumidor puede encontrar productos deslactosados en sabores de fresa y vainilla.



### Ice Cream Soda

En el 2013 Helados BON puso en el mercado dominicano una deliciosa combinación que mezcla lo atractivo y refrescante de las bebidas gaseosas sabor a kola roja y la cremosidad del rico helado de vainilla tradicional de helados BON, en una sola receta llamada "Ice Cream Soda". Una innovación que refrescó nuestras heladerías y nuestros consumidores durante el 2013.

 **Pastas Nutresa**



**Doria Sabor Ranchero**

En el mes de abril se lanzó Doria Sabor Ranchero, el sabor que tanto les gusta a las familias colombianas por su sabor a leña y sabor del toque de la abuela. Permiten hacer diferentes preparaciones, tales como calentados rancheros, acompañar las picadas, los frijoles y preparaciones para sorprender a toda la familia.

**Macarrones con queso Doria**

Doria lanzó macarrón con queso, con el objetivo de desarrollar y liderar este segmento de la categoría de pastas, y para eso entrega un producto práctico y conveniente que integra el consumo de toda la familia en un solo producto. Es el acompañamiento ideal de todas las comidas, a través de la apetitividad, practicidad y accesibilidad para todos los consumidores.



**Doria Kids**

La línea infantil de Doria continúa entregando a sus consumidores nutrición y diversión por medio de nuevos productos con empaques y figuras de pasta diferentes. En mayo se lanzó la pasta con forma de los personajes de la película *Monsters University*. De esta manera, Doria incentiva desde la temprana edad el consumo de la pasta promoviendo la sana alimentación, creciendo y liderando este segmento en la categoría.



## Tresmontes Lucchetti



### Lucchetti Rellenas

Tresmontes Lucchetti sorprendió a las familias con la nueva línea de pastas rellenas de Lucchetti, raviolis y tortellinis en formato de 400 gramos, importadas directamente de Italia, con más relleno que las pastas rellenas tradicionales.



### Livean Elementos

Mezclas de sabores que evocan elementos de la naturaleza. Livean Elementos es el lanzamiento que celebró que todos los Livean instantáneos neutralizaron su huella de carbono.



### Salsas Mamma Mia RT

Salsa de tomates Mamma Mia sorprendió con la nueva salsa receta tradicional, sabores carne y pollo. Una salsa con grandes trozos de carne y pollo en formato de 215 gramos, de gran sabor y consistencia.

### Zuko Gelatina

Participar en esta categoría nos permitió seguir construyendo la imagen saludable de Zuko, llegando también al mercado infantil con un producto que tiene el delicioso sabor a frutas y diversión.



# Nutrición, Salud y Bienestar

[G3-FP8]

Grupo Nutresa sigue comprometido con la salud de sus consumidores y prueba de esto es la continuidad en las estrategias de nutrición sobre reducciones graduales de grasas, azúcar y sodio, y las auto-regulaciones de publicidad y rotulado.

En 2013 se lanzó una estrategia de comunicaciones basada en realidad aumentada, una tecnología que permite la fusión de elementos del mundo real con elementos virtuales en la pantalla de un *smartphone* o tableta, de forma que los consumidores puedan acceder a información y contenido nutricional de los productos, consejos para llevar un estilo de vida saludable y aprender sobre el compromiso de Grupo Nutresa en materia de sostenibilidad. Esta información le permite al consumidor tener los insumos suficientes para tomar decisiones ([www.nutresa.com](http://www.nutresa.com)).

Al cierre del año, 102 referencias que hacen parte del portafolio del Grupo incursionaron en esta estrategia que alcanzó cerca de 1.250.000 reproducciones.

Durante el año se desarrollaron actividades con las marcas Pietrán, Choco Lyne, Tosh y Chocologista relacionadas con la salud de los consumidores. Se diseñó y empezó la implementación de un programa para los colaboradores del Grupo enfocado en la salud cardiovascular y se continuó la investigación sobre la obesidad por parte del Centro de Investigación en Nutrición, Salud y Bienestar, VIDARIUM.



El conocimiento de Grupo Nutresa en la promoción de estilos de vida saludable se ha incrementado con iniciativas de impacto probadas en Chile y México, apoyadas en diseños científicos y desarrolladas por Tresmontes Lucchetti en asociación con el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos, INTA, de la Universidad de Chile y el Instituto Nacional de Salud Pública, INSP, de México, lo cual permitirá la definición de nuevos programas para toda la región estratégica de Grupo Nutresa, aportando así al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

# Seguridad para clientes y consumidores

Las empresas de alimentos que conforman Grupo Nutresa comparten un principio de respeto y responsabilidad con clientes y consumidores. Se le da la debida importancia a los derechos del consumidor y para ello la actuación transparente de nuestra gestión en materia de salud y seguridad de nuestros productos, se soporta en políticas, objetivos y metas definidas, responsabilidades y recursos asignados, dentro del marco legal vigente y aplicable. Por ello la Política de Calidad Integrada comprende sistemas de gestión de calidad, seguridad de los alimentos, ambiental, seguridad y salud ocupacional, seguridad comercial, riesgos y organización saludable. Estos sistemas se implementan en la operación mediante la adopción de mejores prácticas, medición y monitoreo, mejoramiento continuo y seguimiento a través de auditorías internas y externas por parte de clientes, organismos de certificación, instituciones de vigilancia y control oficial. Esto permite evidenciar el alto compromiso de los colaboradores con la búsqueda de la satisfacción de clientes y consumidores.

De manera proactiva y de acuerdo con la evolución de los sistemas de gestión, han obtenido las certificaciones de calidad ISO 9001/2008, ambiental ISO 14001/2004, de seguridad comercial BASC/2005, de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001/2007, HACCP y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

De acuerdo con las exigencias de operación en mercados globales y adopción de sistemas de vanguardia, también se ha avanzado en certificaciones especializadas en seguridad de los alimentos, tales como: estándar global para la seguridad de los alimentos BRC - British Retail Consortium V6; IFS, International Foods Standard V6; ISO 22000/2010, SQF, Buenas Prácticas de Manufactura por el AIB–American Institute of Baking–, entre otros. A finales de 2013, el 74% **[G3-FP5]** de la producción se elabora en plantas que tienen certificaciones en estándares de sistemas de gestión de seguridad de los alimentos, entre ellos los estándares aprobados por el GFSI (Global Food Safety Initiative).

Para medir la efectividad de la gestión en seguridad de los alimentos, las empresas cuentan con indicadores de seguimiento (inspecciones higiénico-sanitaria de las plantas, conformidad de procesos y productos, y evaluación de satisfacción de clientes y consumidores) que se revisan permanentemente buscando siempre la mejora continua y la eliminación de los factores de riesgo.

Grupo Nutresa está comprometido con el fortalecimiento de la gestión en seguridad de los alimentos a través de formación, entrenamiento y comunicación a los colaboradores, y mediante inversiones en laboratorios y equipos de última tecnología, que permitirán analizar y monitorear materias primas, productos en proceso y productos terminados de tal forma que se minimicen los riesgos desde la granja hasta la mesa para garantizar el bienestar y la salud de los consumidores, así mismo cumple con los principios de responsabilidad, honestidad, veracidad y leal competencia relativos a la publicidad de sus marcas.

La Organización cuenta con política de autorregulación publicitaria; publicidad dirigida a niños, e información de etiquetado sobre sus productos.

A young boy with brown hair is captured in mid-air, jumping joyfully on a green lawn. He is wearing a green and white striped polo shirt, dark brown pants, and green sneakers. His arms are extended forward, and his expression is one of delight. The background is a lush, green park with trees and a fence. The text 'DESARROLLO SOSTENIBLE' is overlaid in white, bold, sans-serif font. A white line graphic starts from the top right of the text and extends diagonally down to the bottom right corner of the image.

**DESARROLLO  
SOSTENIBLE**

# Sostenibilidad ambiental

Grupo Nutresa adoptó el Desarrollo Sostenible como un marco envolvente de los objetivos estratégicos y de la actuación corporativa, para alcanzar resultados que logren un equilibrio benéfico para todos los grupos de interés relacionados con la Organización. En línea con este marco de acción, se definió nuestro Compromiso Ambiental. Como ciudadanos del mundo, damos especial prioridad a que nuestra interacción corporativa con el medio ambiente se realice de manera responsable, contribuyendo a su equilibrio, al uso eficiente de los recursos naturales y al relacionamiento armónico con nuestro planeta.

Los temas más relevantes de impacto ambien-

tal de la matriz de materialidad, son: uso y conservación del agua, cambio climático y energía. El compromiso frente al desafío que nos plantea el cambio climático es la búsqueda permanente de una mayor eficiencia energética y el uso de tecnologías más limpias, en los procesos y productos, que conduzcan a la reducción de los gases GEI.

En línea con este compromiso ambiental y los lineamientos de la Política Ambiental Corporativa, se definió una política integral para establecer nuestro relacionamiento frente al recurso hídrico.

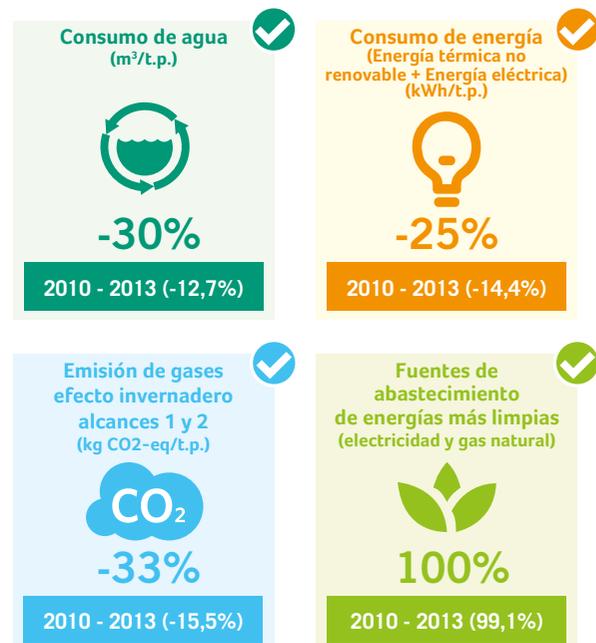
## Política recurso hídrico

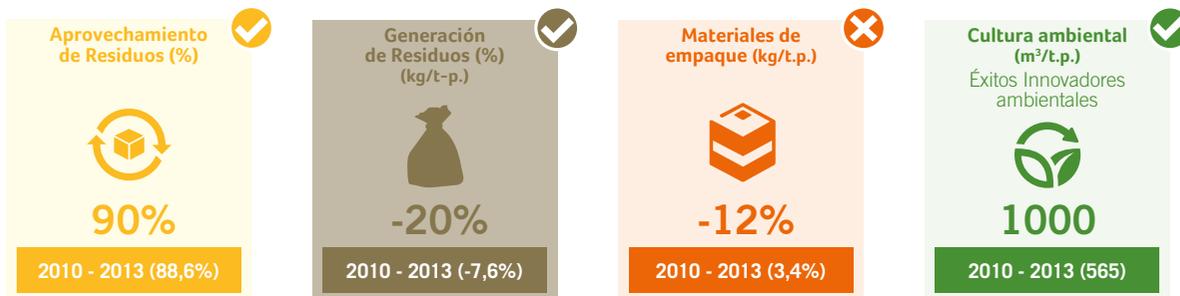
Bajo el marco de actuación estratégica, comprometidos con el desarrollo sostenible, la gestión del recurso hídrico es requisito fundamental para asegurar la sostenibilidad de nuestra Organización y de las comunidades con las cuales convivimos y nos relacionamos. Nuestro compromiso frente a la problemática y sostenibilidad del agua consiste en desarrollar nuestra actuación corporativa y nuestros negocios, focalizándonos en los siguientes principios fundamentales:

1. Promover el derecho humano al agua, con especial énfasis en el saneamiento básico y el acceso al agua potable.
2. Garantizar en nuestras operaciones directas la gestión eficiente del agua, incorporando prácticas de eficiencia tecnológica para su uso, reutilización, recirculación y disminución del consumo de agua y el tratamiento óptimo de los vertimientos.
3. Participación activa en los programas de manejo de cuencas hidrográficas que tienen relación con nuestras operaciones, motivando proyectos de conservación de la diversidad y equilibrio de los ecosistemas.
4. Promover cultura y prácticas que estimulen a las empresas, a los colaboradores y a la sociedad en general, sobre las buenas prácticas de uso sostenible del agua.
5. Participar en los diálogos de políticas públicas para promover acciones dirigidas a la sostenibilidad del agua.
6. Gestionar con nuestros proveedores directos, relaciones que motiven y sensibilicen el uso de buenas prácticas en el manejo del agua, la relación entre las partes, en el mutuo conocimiento y en el compartir de experiencias.

## Estrategia y compromisos al 2020

Objetivos estratégicos y compromisos en Colombia, para mejorar el desempeño ambiental, tomando como año base el 2010.





- Impulsar el trabajo con los principales proveedores de la cadena de suministro: materias primas y transporte.
- Aplicar el criterio de ecoeficiencia como variable clave para el desarrollo de proyectos y productos.
- Utilizar un enfoque de ciclo de vida de producto para mejorar el desempeño ambiental.
- Lograr que el ciento por ciento de las operaciones cuenten con sistemas de gestión ambiental certificados.

Año base: 2010.

## INDICADORES CONSOLIDADOS DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL EN COLOMBIA

Cubren las operaciones industriales de acuerdo con la guía G4 del GRI.

Descripción	Unidades	2010	2011	2012	2013	% Variación 2012 - 2013
Costo e inversiones ambientales	[G4-EN31] Millones \$	8.846,7	11.913,2	12.631,2	15.441,5	22,25
Materias primas	[G4-EN1] ton	486.238,2	502.242,5	599.066,2	630.731,6	5,29
Total material de empaques	[G4-EN1] Kg / t.p.	34,0	34,8	35,7	35,1	-1,50
Energía térmica de fuentes no-renovables	kwh / t.p.	507,20	486,42	465,1	417,8	-7,0
Energía eléctrica	kwh / t.p.	217,77	204,76	202,1	202,4	
Energía de fuentes renovables	kwh / t.p.	142,1	127,9	109,1	120,8	0,2
Energía total	[G4-EN5] kwh / t.p.	867,1	819,1	776,3	741,1	-4,54
Utilización de agua	[G4-EN8] m³ / t.p.	2,3	2,2	2,0	2,0	-1,99
Agua reutilizada	[G4-EN10] m³	19.979,4	20.569,1	62.602,4	59.531,4	-4,91
Porcentaje de agua reutilizada	%	1,3	1,4	4,31	4,04	-6,11
Generación de residuos	[G4-EN23] Kg / t.p.	26,3	24,2	23,5	24,3	3,45
Aprovechamiento de residuos	%	80,8	85,8	88,0	88,6	0,64
DBO <sub>5</sub> : demanda bioquímica de oxígeno	[G4-EN22] Kg / t.p.	0,8	0,9	1,18	1,19	0,70
MP: material particulado	[G4-EN21] Kg / t.p.	0,119	0,038	0,026	0,034	29,28
SO <sub>2</sub> : dióxidos de azufre	[G4-EN21] Kg / t.p.	0,090	0,086	0,069	0,009	-87,49
NO <sub>x</sub> : Óxidos de Nitrógeno	[G4-EN21] Kg / t.p.	0,166	0,151	0,12	0,117	-2,54
COV: compuestos orgánicos volátiles	[G4-EN21] Kg / t.p.	ND	ND	0,007	0,007	0,66
Peso de los productos recuperados	Kg	ND	ND	1.552.002,4	1.532.803,9	-1,24
Peso del material de empaque recuperado	Kg	ND	ND	94.442,1	72.273,8	-23,47
Emissiones directas CO <sub>2</sub> (Alcance 1)	[G4-EN15] Ton CO <sub>2</sub> eq.	75.857,9	77.609,5	78.689,8	69.008,8	-12,30
Emissiones indirectas CO <sub>2</sub> (Alcance 2)	[G4-EN16] Ton CO <sub>2</sub> eq.	26.257,6	14.368,6	17.894,6	28.683,1	60,29
Emissiones totales CO <sub>2</sub> (Alcance 1+2)	Ton CO <sub>2</sub> eq.	102.115,5	91.978,0	96.584,4	97.692,0	1,15
Emissiones directas CO <sub>2</sub> (Alcance 1)	[G4-EN18] Kg CO <sub>2</sub> -eq. / t.p.	116,4	113,9	110,2	93,5	-15,14
Emissiones indirectas CO <sub>2</sub> (Alcance 2)	[G4-EN18] Kg CO <sub>2</sub> -eq. / t.p.	40,3	21,1	25,1	38,9	55,10

Se excluyen los procesos agroindustriales de Setas Colombianas y Meals Armenia y el proceso de Litoempaques.

## Desarrollo sostenible

Igualmente se presentan los indicadores, en línea con la matriz de materialidad, de los procesos industriales más avanzados en cuanto a la gestión ambiental de las plantas de manufactura de Chocolates Nutresa en Costa Rica, México y Perú, y Galletas Nutresa en Costa Rica.

Resumen general indicadores ambientales internacionales	Unidades	2012	2013	Variación 2012-2013
Costo e inversiones ambientales [G4-EN31]	Millones \$	153,52	905,90	490%
Materias primas [G4-EN1]	ton	49.864,35	51.311,96	3%
Energía térmica de fuentes no-renovables	kwh / t.p	617,79	616,30	0%
Energía eléctrica	kwh / t.p	305,38	302,41	-1%
Energía total [G4-EN5]	kwh / t.p	923,18	918,71	-0,5%
Utilización de agua [G4-EN8]	m <sup>3</sup> / t.p	1,52	1,41	-7,6%
Emisiones directas CO <sub>2</sub> (Alcance 1) [G4-EN15]	Ton CO <sub>2</sub> eq.	12.055,38	11.691,00	-3%
Emisiones indirectas CO <sub>2</sub> (Alcance 2) [G4-EN16]	Ton CO <sub>2</sub> eq.	4.861,94	3.368,00	-31%
Emisiones totales CO <sub>2</sub> (Alcance 1+2)	Ton CO <sub>2</sub> eq.	16.917,32	15.059,00	-11%
Emisiones directas CO <sub>2</sub> (Alcance 1)	Kg CO <sub>2</sub> -eq. / t.p.	178,90	171,35	-4,2%
Emisiones indirectas CO <sub>2</sub> (Alcance 2)	Kg CO <sub>2</sub> -eq. / t.p.	72,15	49,36	-32%

## Energía

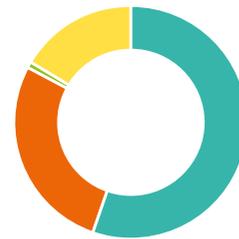
La disminución en el consumo de energía (térmica y eléctrica) por tonelada producida en Colombia en el período 2012-2013 fue de 7%, con una reducción en los consumos de energía térmica (proveniente de fuentes no renovables) de 10,2%. Para el período 2010-2013 se logró una disminución acumulada de este indicador de 14,4%. [G4-EN6]

Se destacan los resultados de los siguientes proyectos por su impacto en el incremento de la eficiencia energética y la reducción de emisiones de gases GEI:

- Reducción del consumo de gas natural del proceso de tostión de café, donde se logró incrementar la eficiencia térmica del proceso en 9%.
- Consolidación del proyecto de eficiencia térmica de hornos en el Negocio de Galletas, lográndose ahorros superiores a 800.000 metros cúbicos de gas natural.



### Canasta energética Colombia 2013



- 55,5% Gas Natural
- 27,3% Energía Eléctrica
- 0,9% Otros: carbón, diésel, crudo, etc.
- 16,3% Biomasa

Se excluyen los procesos agroindustriales de Setas Colombianas y Meals Armenia y el proceso de Litoempaques.

◀ Proyecto Eficiencia Térmica, Planta Galletas Medellín.

En la canasta energética de las plantas 82,8% corresponden a energía que proviene de fuentes más limpias como el gas natural y la energía eléctrica, con una mejora sobre 2012 de 4,3%. El uso de otros combustibles (carbón, crudo, GLP, entre otros) se redujo en 88,2%, principalmente por la disminución del empleo del carbón en Chocolates Nutresa, estos combustibles representan hoy tan solo 0,9% de las fuentes energéticas. El uso de un sub-producto industrial originado en las plantas de café soluble, es procesado como biomasa y utilizado como combustible, representando 16,3% de la canasta energética de Grupo. En conclusión, 99,1% de la energía consumida proviene de fuentes consideradas más limpias.

En las operaciones internacionales reportadas, la disminución en el consumo de energía (térmica y eléctrica) por tonelada producida en el período

2012-2013 fue de 0,5%. Se avanzó en la sustitución de combustibles más limpios y se espera incrementar en el mediano plazo su uso, teniendo en cuenta las disponibilidades energéticas existentes en cada uno de los países. Se destaca Chocolates Nutresa en sus plantas de México y Costa Rica, por la implementación de proyectos de sustitución de combustibles que impactan la ecoeficiencia operacional y contribuyen con la reducción de gases GEI.

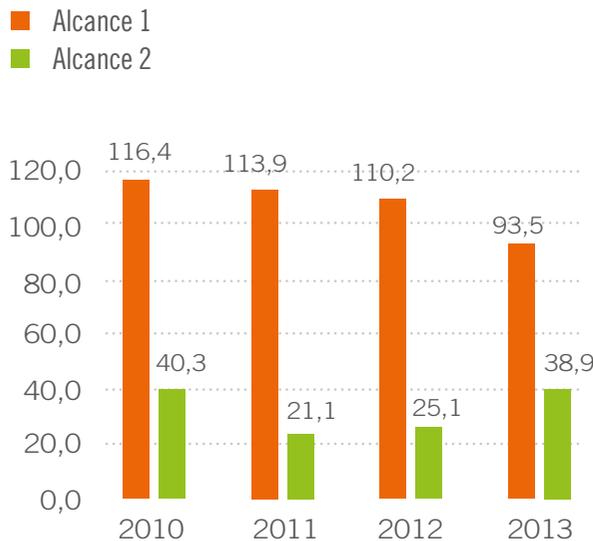
## Cambio climático

### EMISIONES GEI [G4-EN19]

Al reconocer los efectos que tiene el cambio climático sobre los ecosistemas del planeta y en el impacto que generan, Grupos Nutresa realizó el inventario de gases de efecto invernadero –GEI–. La metodología utilizada es la norma ISO 14064-1 y la guía del “Protocolo de Gases de Efecto Invernadero” (GHG Protocol) publicado por el World Resources Institute –WRI– y el World Business Council for Sustainable Development –WBCSD–.

Siguiendo los principios de relevancia, integridad, consistencia, transparencia y precisión en las plantas industriales, se realizó el inventario de las emisiones directas (alcance 1) y de las emisiones indirectas por el uso de electricidad (alcance 2), validadas por GAIA-Servicios Ambientales, con los siguientes resultados:

### Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero, alcances 1 y 2 para Colombia [G4-EN18] (Kg CO<sub>2</sub>-eq/t.p.)



Proyecto de reducción de emisiones por sustitución de carbón por gas natural.

Las emisiones directas o de alcance 1 presentaron una reducción de 9.681 toneladas de CO<sub>2</sub>-eq. que representan el 9,9% de las emisiones del año 2013. Estas son las emisiones sobre las cuales la Organización tiene control.

Las emisiones indirectas o de alcance 2, no controladas directamente por la Organización y resultado de la forma como se genera la energía en Colombia, son un factor variable en el tiempo y dependen de la composición entre generación hidroeléctrica y térmica de Colombia, El cambio del factor de emisión por electricidad tuvo un incremento de 55%.

Las emisiones específicas (kg de CO<sub>2</sub>-eq/t.p.) presentaron, en el alcance 1, una reducción de 15,14% en el año y una reducción de 19,7% en el período 2010-2013. Las emisiones específicas totales (alcances 1 y 2) mostraron una reducción de 2,1% en el año y en el período en referencia, una reducción acumulada de 15,5%. Se destacan los proyectos de Chocolates y Cafés Nutresa que contribuyeron

## Desarrollo sostenible

con la disminución significativa de las emisiones de gases GEI:

- Consolidación del proyecto de reconversión de la caldera de carbón a gas natural en Compañía Nacional de Chocolates, con una disminución de 6.134 toneladas de CO<sub>2</sub>-eq.
- Optimización en la combustión de la borra de café (biomasa) logrando reducir la emisión de 1.170 toneladas de CO<sub>2</sub>-eq. por la disminución del uso de gas natural.

Internacionalmente, con los proyectos de sustitución de combustibles se lograron reducciones significativas, las emisiones específicas (kg de CO<sub>2</sub>-eq/t.p) presentaron, en el alcance 1, una reducción de 4,2%. Se destaca el proyecto de sustitución de combustible en el negocio de Chocolates en México que contribuyó con la reducción de las emisiones de gases GEI:

- Sustitución de GLP por gas natural logrando una reducción de 13% de las emisiones de GEI.



▲ Proyecto de compensación de emisiones de carbono: incorporación de labiodiversidad en el sector cafetero en Colombia.

### Inventario GEI en el proceso de distribución [G4-EN17]

en un trabajo colaborativo llevado a cabo entre la comunidad de sinergia logística y GAIA (Servicios Ambientales) se realizó el primer inventario de emisiones de GEI para la distribución primaria y secundaria de producto terminado de los seis negocios industriales en Colombia. Para este estudio contamos con la participación de 17 empresas de transporte, 11 de ellas efectúan transporte primario: entre plantas productivas y centros de distribución y 6 de ellas realizan el transporte secundario: desde los centros de distribución a los clientes. La base de cálculo se soporta en 8 millones de kilómetros recorridos en 2013, lo que significa 211 vueltas a la tierra en su perímetro ecuatorial. En este primer inventario se identificaron 73.616 toneladas de CO<sub>2</sub>-eq. correspondientes al alcance 3, que mide las emisiones indirectas en la distribución de productos, realizado por vehículos de terceros. Este primer estudio es la línea base para buscar ecoeficiencias en el proceso producción-distribución de producto.

### Manual huella de carbono de producto

con el fin de mejorar el desempeño ambiental, se calculó la huella de carbono de nuestros productos principales. Se construyó una guía metodológica ajustada a los procesos reales de cada negocio. Este manual, desarrollado con la asesoría de GAIA, tiene un enfoque de ciclo de vida de producto, identifica las emisiones GEI desde la obtención de las materias primas, procesos productivos, empaques, distribución, uso y disposición.

### MANUAL DE TRANSPORTE LIMPIO

El “Manual de Transporte Limpio” liderado por NOEL, con asesoría de GAIA y la participación de siete compañías de transporte de dicho negocio, tiene como fin buscar eficiencias en los procesos de transporte y la reducción de sus emisiones GEI.

Este proyecto se realizó con la colaboración de todos los eslabones de la cadena de valor y se publicó en la página web de Grupo Nutresa y de la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia). Adicionalmente se presentó ante el Ministerio de Vías y Transporte, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y el Consejo Privado de Competitividad en Colombia, en busca de que se convierta en política pública y sea tenido en cuenta como marco de referencia en el transporte de carga en Colombia.

### COMPENSACIÓN

A través de Colcafé participamos en la primera compra de bonos de compensación de emisiones de carbono (6.780 toneladas de CO<sub>2</sub>-eq) originadas en el proyecto “incorporación de la biodiversidad en el sector cafetero en Colombia”, adelantado por la Federación Nacional de Cafeteros –FNC– y avalado por el ICONTEC, con este mecanismo se busca complementar nuestra estrategia de neutralizar las emisiones del proceso de café tostado y molido.

## Uso y conservación del agua

### Utilización de agua

En Colombia la reducción en el consumo de agua por tonelada producida fue de 2,0% respecto a 2012; para el período 2010-2013 se tiene una disminución acumulada de este indicador de 12,7%. En las operaciones reportadas del exterior, la disminución en el consumo de agua por tonelada producida fue de 7,6% para el período 2012- 2013.

**Agua utilizada en Colombia**  
(m<sup>3</sup>/t.p)



Se excluyen los procesos agroindustriales de Setas Colombianas y Meals Armenia y el proceso de Litoempaques.



### HUELLA HÍDRICA

La huella hídrica directa que se utiliza en los procesos productivos es de 2%, la usada para obtener las materias primas principales o indirecta es de 98%.

Grupo participa en algunas iniciativas relacionadas con el uso eficiente del agua para disminuir la huella hídrica indirecta:

- A través del área de compras y fomento de Compañía Nacional de Chocolates se realiza investigación aplicada a los cultivos de cacao y se ejecutan las mejoras con grupos de agricultores. Los proyectos que se han desarrollado permiten mejorar los rendimientos en la obtención de cacao por hectárea hasta en 70% (pasando de 400 kg/ha-a a unos 1.500 kg/ha-a), lo que significa mayor producción con la misma cantidad de agua, incrementando su eficiencia y contribuyendo a la reducción de la huella hídrica indirecta.
- Colcafé participó en el proyecto de convenio interinstitucional con la Cooperativa de Caficultores Andes para el desarrollo de una central de beneficio en el suroeste antioqueño, con impacto en la comunidad y en los programas de sostenibilidad económica, social y ambiental de la comunidad cafetera.

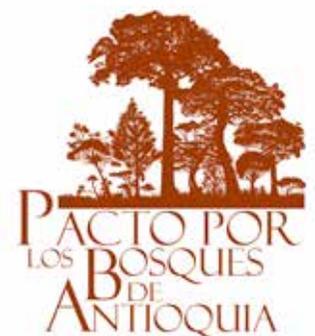
◀ Planta de tratamiento de aguas residuales Chocolates Perú.

### ACCIÓN COLECTIVA Y POLÍTICA PÚBLICA

Grupo Nutresa participó en la estructuración y constitución de la Corporación "Cuenca Verde" iniciativa público-privada destinada a proteger, mantener, preservar los servicios ambientales, especialmente el agua, en las cuencas abastecedoras de los embalses que proveen de agua a los municipios del valle de Aburrá. Esta es una propuesta de sostenibilidad ambiental integral que incluye, la recuperación de cobertura vegetal en las zonas de influencia de los embalses y cuencas que nutren los acueductos, la vigilancia de

áreas protegidas y educación ambiental con las comunidades cercanas.

Nuestro compromiso con el programa de preservación de la biodiversidad mediante el Pacto por los Bosques de Antioquia continúa vigente, participando en el programa de estudios ecológicos y conservación de los ecosistemas andinos que adelanta el Jardín Botánico de Medellín, en el municipio cafetero de Jardín, Antioquia, en un predio donado por Colcafé.





## Gestión ambiental

Se incorporaron sistemas de gestión ambiental para las plantas de Galletas y Chocolates en el exterior, en línea con la política existente en todas las operaciones de Colombia. Se logró la certificación bajo la norma ISO-14001 de la planta principal del negocio de Helados en Bogotá, de esta forma, los seis negocios en Colombia cuentan con plantas certificadas bajo esta norma internacional.

Se adoptó la cultura ambiental como un mecanismo que fortalece el cambio de actitud de las personas frente a su entorno, esto se lleva a cabo mediante diferentes programas como Éxitos Innovadores ambientales, implementación de la metodología TPM con foco en el pilar de seguridad y medio ambiente y jornadas de sensibilización dirigidos a los colaboradores y sus familias. En el año se presentaron 201 Éxitos Innovadores ambientales, con lo cual se acumularon 565 éxitos ambientales en el período 2010-2013.

En 2013 no se presentaron incidentes o eventos que causaran algún daño al medio ambiente ni se produjeron decisiones de las autoridades ambientales que destacaran algún incumplimiento de la normatividad ambiental en los países en que actuamos.

Información detallada de los distintos indicadores ambientales y programas relacionados con la optimización en el uso de recursos y su impacto ambiental se encuentra en la página web del Grupo.

▲ Las plantas de Helados Bogotá y Sistema de Gestión Ambiental Negocio Cárnico Medellín, recibieron la certificación ISO 14.001 por su sistema de Gestión Ambiental. ▼



# Sostenibilidad social

## Desarrollo de nuestra gente

Grupo Nutresa continúa consolidándose como una organización atractiva para trabajar y con capacidad para desarrollar talento comprometido con el logro de los objetivos estratégicos.

En el 2013 nos concentramos en consolidar prácticas que promuevan la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores, logrando en tres de nuestras compañías la certificación como Empresa Familiarmente Responsable ([www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)), EFR-1001. El reto es obtener la certificación para todas las compañías al 2020.

Las prácticas de conciliación que más se resaltan en nuestra gestión están orientadas al teletrabajo, horario flexible, tiempo libre, informalidad en los espacios de trabajo, calidez en el trato, auxilios y beneficios.



En Grupo Nutresa contamos con talento comprometido, que logra resultados sobresalientes. Colaboradores Servicios Nutresa. Medellín, Colombia.



## Empleados saludables, resultados saludables

Inquietos por la situación de salud en el mundo, los negocios han venido incorporando, en alianza con la Fundación Colombiana del Corazón y la Sociedad Colombiana de Cardiología y Cirugía Cardiovascular, prácticas que estimulen estilos de vida sanos y saludables en las empresas, focalizadas en la promoción de actividades físicas, espacios libres de humo y alimentación sana.

En 2013, tres de las compañías fueron certificadas por la Fundación Colombiana del Corazón como Organizaciones Saludables, siendo pioneros en Colombia en la implementación de este modelo. Nos hemos planteado la meta de incorporar este modelo en todos los negocios al 2020.

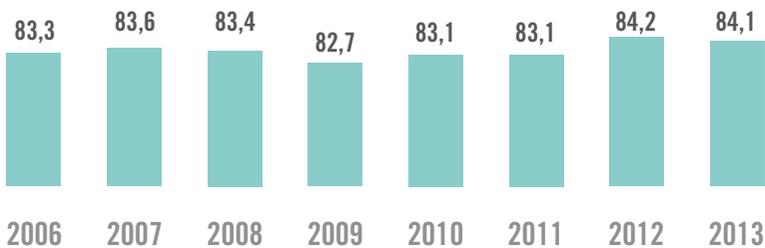
◀ Estimulamos estilos de vida sanos y saludables



## Destacada percepción de los colaboradores en la medición de clima organizacional y compromiso

Grupo Nutresa gestiona de manera permanente el clima organizacional y los riesgos psicosociales en sus compañías, logrando alcanzar en el transcurso del tiempo resultados sobresalientes, como se evidencia en la siguiente gráfica.

### RESULTADO HISTÓRICO CLIMA GRUPO



Las variables mejor evaluadas por los colaboradores son: claridad organizacional, apoyo del jefe y retribución.

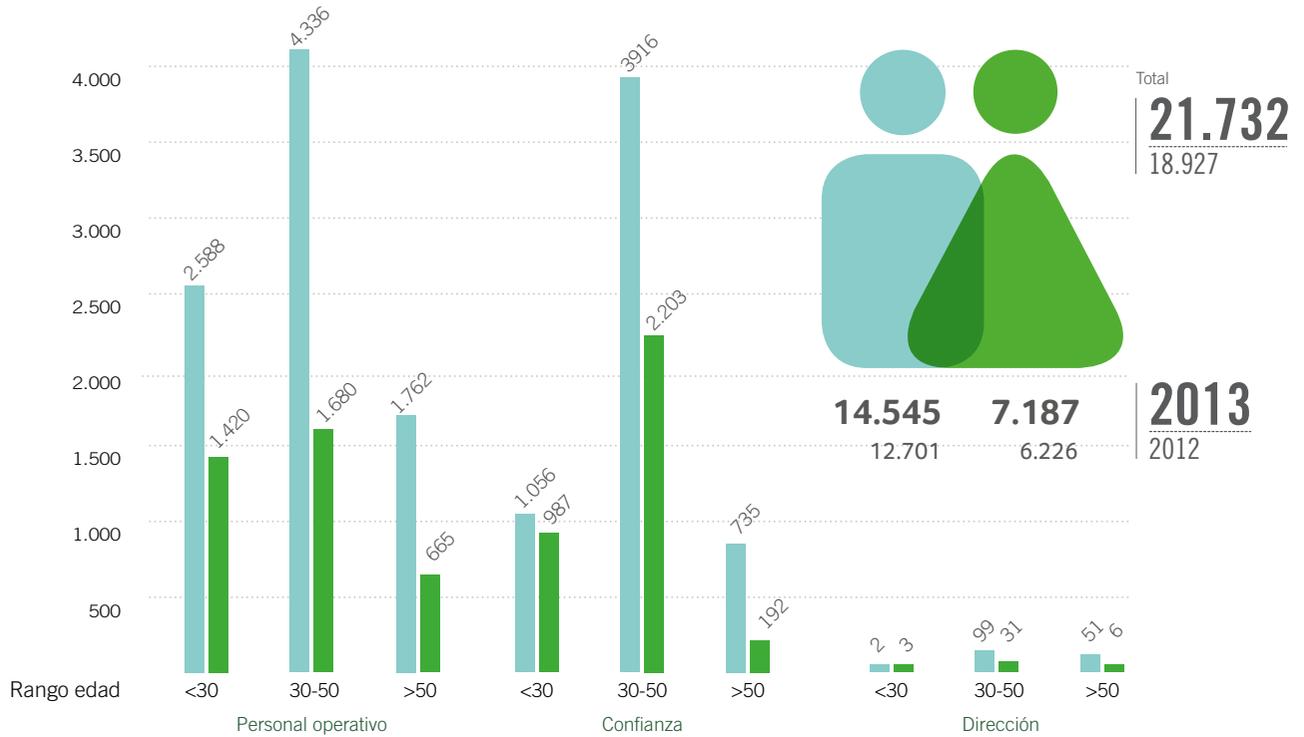
El nivel de rotación de nuestros colaboradores en Colombia fue de 8,43%, lo que refleja la permanencia de las personas en las distintas compañías.

▲ Las compañías de Grupo Nutresa evidencian un nivel de excelencia en su clima organizacional. ▼



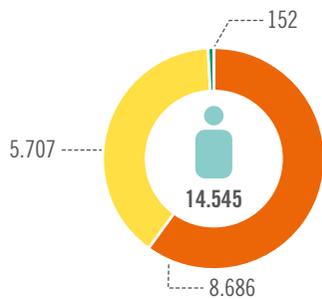
## Generación de empleo [G4-10]

Empleados directos (vinculados) por sexo Grupo Nutresa



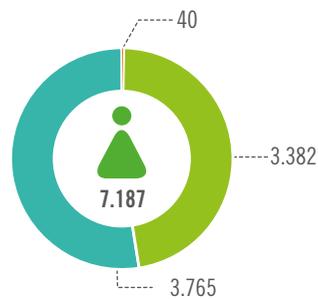
Colaboradores (HOMBRES)

- 39,2% Confianza
- 59,7% Personal operativo
- 1,1% Dirección



Colaboradoras (MUJERES)

- 47,0% Confianza
- 52,4% Personal operativo
- 0,6% Dirección



Cuota de aprendices



**Distribución geográfica de empleados directos por países y sexo** [G4-10]

2013 / 2013  
2012 sin aprendices

■ Aprendices y/o estudiantes en práctica

\* Porcentaje del total de empleados, incluyendo practicantes

ESTADOS UNIDOS 1,89%\*



MÉXICO 5,07%\*



GUATEMALA 1,54%\*



EL SALVADOR 0,18%\*



ECUADOR 0,90%\*



COLOMBIA 59,33%\*



PERÚ 2,93%\*



CHILE 10,86%\*



NICARAGUA 0,74%\*



REPÚBLICA DOMINICANA 0,93%\*



PUERTO RICO 0,02%\*



COSTA RICA 9,35%\*



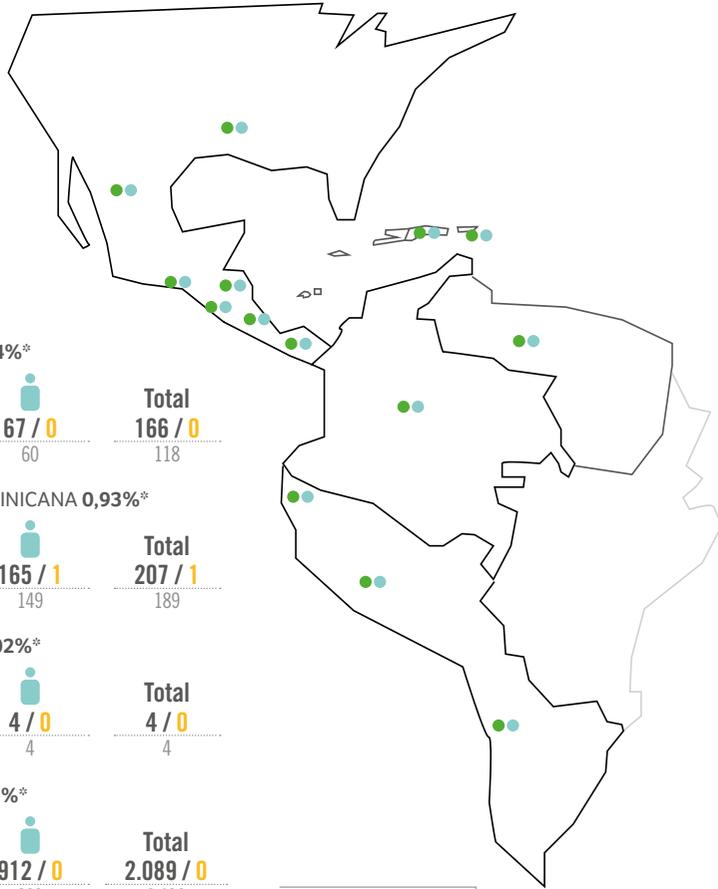
PANAMÁ 2,48%\*



VENEZUELA 3,48%\*



OTROS PAÍSES 0,39%\*



**TOTALES**

2013

**21.732**

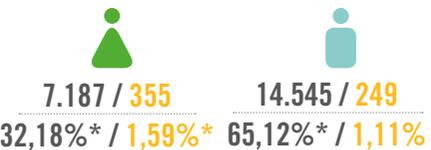
**604**

2012

**18.927**



**Total**  
**21.732**



**Empleo indirecto Grupo Nutresa**

[G4-10]

PROMEDIO DE PERSONAS

VALOR PAGADO  
Miles de millones de pesos



- Temporales
- Personal punto de venta
- Cooperativizados
- Contratistas y otros
- Total

## Desarrollo sostenible

El cuidado de la salud y la vida es un frente importante de trabajo. Durante el 2013 se consolidaron algunos programas de gestión del riesgo que promueven el autocuidado y la disminución de la accidentalidad para impactar de manera positiva la productividad. Así mismo, se incorporaron a los planes de trabajo los proveedores de servicios y contratistas.

La siguiente gráfica muestra la evolución en el tiempo de la reducción de la accidentalidad en los negocios del Grupo Nutresa, lo que ratifica nuestro compromiso al 2020 de lograr cero accidentes en algunos de los negocios y una tasa de accidentalidad de 1,7% consolidado en el Grupo.

### Tasa de accidentalidad Grupo Nutresa [G4-LA6]



Tasa de accidentalidad = número de eventos / total de personas expuestas.

Tasa de accidentalidad del sector de alimentos en Colombia:

**13,2%**

Fuente ARL Sura.

En 2013 incorporamos al sistema de medición la tasa del tiempo perdido por lesiones frecuentes en el trabajo (LTIFR), la cual es de 50,48 (no incluye Ecuador), es decir que por cada 100 personas que se accidentan se pierden 50,48 días de trabajo al año. El costo de la incapacidad originada por accidente de trabajo fue de \$300 millones.

## Gestión de contratistas

Se ha venido evolucionando en la gestión del riesgo y la accidentalidad en el personal contratista; en 2013 se definieron y homologaron los indicadores que reflejan esta gestión. La tasa de frecuencia y accidentalidad está en 8,43% comparada con 18,36% del sector de temporales. Para 2014 se calculará el costo por el tiempo perdido por incapacidad (LTIFR) originada por accidentes de trabajo en contratistas.

Los logros obtenidos son fruto de un proceso de madurez de los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo, con base en el modelo OHSAS 18001 con alcance en vinculados y contratistas, en el que se resaltan las siguientes prácticas homologadas en Grupo Nutresa:

- Elaboración del procedimiento e indicadores de seguridad y salud en el trabajo para todos los contratistas que prestan servicios.
- Diseño de un sistema de detección temprana de enfermedades laborales.
- Consolidación del sistema de prevención e intervención de la accidentalidad y el ausentismo enfocado en la gestión del riesgo significativo.
- Definición de un protocolo de seguridad que regula el comportamiento frente al riesgo y el manejo de consecuencias en el incumplimiento de las normas de seguridad.

### Indicadores Grupo Nutresa [G4-LA6]

Indicador	Hombres	Mujeres	Total
Promedio de trabajadores expuestos con vinculación directa	12.906	5.711	18.617
Número de accidentes de trabajo	478	127	605
Número de días de incapacidad por accidentes de trabajo	6.801	2.394	9.195
Número de incapacidades por enfermedad común	12.999	5.375	18.374
Número de días de ausencia por enfermedad común	79.505	28.070	107.575
<b>Tasa de accidentalidad</b>	<b>3,70%</b>	<b>2,22%</b>	<b>3,17%</b>
<b>Tasa ausentista por enfermedad común</b>	<b>100,72%</b>	<b>94,12%</b>	<b>98,69%</b>

### Inversión Grupo Nutresa \*Millones COP

Inversión	Integrantes	Inversión*
Formación en salud ocupacional	14.284	369
COPASO	284	920
Gestión cero accidentes	9.918	20.101
Brigada integral	1.596	2.553
Gestión salud	27.924	4.815
<b>Total</b>	<b>54.006</b>	<b>28.758</b>

## Preparación a los colaboradores para su jubilación [G4-LA10]

Convencidos de que la jubilación es una etapa muy importante de la vida, se cuenta con un programa para preparar a los colaboradores en la definición de un proyecto futuro, que les permita vivir este estado con plenitud. En el 2013 participaron 64 colaboradores en los distintos programas.



Preparamos a nuestra gente para su jubilación. Programa Pre Júbilo – Colcafé.



▲ Formamos a nuestros colaboradores en el ser y en el hacer.

## Desarrollo de capacidades en el ser y en el hacer

El 2013 fue un año de afianzamiento en el modelo de liderazgo de Grupo Nutresa a partir de la medición de 473 líderes, quienes tuvieron la oportunidad de ser evaluados por sus jefes, colegas y colaboradores y en la actualidad emprenden planes de mejoramiento. Se les han suministrado elementos para su autodesarrollo a partir de actividades que promueven el autoconocimiento y la autoconciencia, como punto de partida en el proceso de madurez gerencial. Se formaron 84 líderes en programas de alto nivel.

Se destacan programas como: Vive con Sentido, Ser Mejor Directivos, Liderazgo R2 (Resultados y Relaciones), Liderazgo para la transformación, entre otros.

Logramos desarrollar planes de formación en temas transversales de negocio, con un alto énfasis en innovación, desarrollo sostenible, derechos humanos, liderazgo, lavado de activos y financiación del terrorismo. Cada compañía implementó su plan de formación para desarrollar capacidades específicas del negocio, dentro del cual se destacan programas como: Escuela de Servicio, Escuela de Tenderos, Escuela de Vendedores, Escuela de Molinería, Escuela Pastera, Maestro Galletero, entre otros.



Programa Expertos Heladeros – Negocio de Helados.

En total se formaron 17.203 colaboradores con una inversión de \$5.659 millones.

**Apoyo educación formal superior** \*Millones COP

	Dirección		Confianza		Personal operativo		Total personas	Total inversión*
	No. personas	Inversión*	No. personas	Inversión*	No. personas	Inversión*		
Educación superior dentro de Colombia	3	21	310	649	55	40	368	710
Educación superior fuera de Colombia	2	6	17	117	1	0	20	123
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>327</b>	<b>766</b>	<b>56</b>	<b>40</b>	<b>388</b>	<b>833</b>

**Formación y entrenamiento** \*Millones COP **[G4-LA9]**

	Dirección		Confianza		Personal operativo		Total Personas
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Número de personas	79	32	5.012	2.855	7.106	2.119	17.203
Número de horas	2.850	1.167	168.440	105.412	673.938	43.861	995.668
<b>Inversión*</b>	<b>212</b>	<b>143</b>	<b>2.432</b>	<b>1.736</b>	<b>1.028</b>	<b>108</b>	<b>5.659</b>

En 2013 se definió un modelo de planificación del talento que permitirá asegurar la disponibilidad de relevos en los diferentes momentos de evolución de los negocios. Además, se actualizó el mapa de talento clave y para el 2014 el reto estará enfocado en el desarrollo de las competencias que este grupo de personas requiere.

**Movilidad y crecimiento profesional**

**[G4-LA10]**

En coherencia con nuestra filosofía de brindar ascenso y progreso a nuestra gente, en 2013 se consolidó la política de convocatorias abiertas que busca que todas las personas tengan igualdad de oportunidades en la postulación de vacantes. Además, se definió la política de movilidad interna y pasantías para el desarrollo de competencias a través de la experiencia y la exposición de las personas en proyectos de alto impacto en procesos y compañías diferentes. Para el 2014 aspiramos a contar con aproximadamente 50 personas en procesos de pasantías.



Nuestros empleados utilizan los elementos de protección personal exigidos de acuerdo con su labor.

## Promovemos el bienestar, la seguridad y la salud ocupacional de los colaboradores

[G4-LA2] [G4-LA8]

Conscientes de la importancia de tener una vida en equilibrio, todos los negocios ofrecen a sus colaboradores programas, auxilios y beneficios que les permitan alcanzar un nivel balanceado en todos los aspectos de su vida. Para el 2013 se destinaron \$71.684 millones y continuamos con el propósito de lograr una mayor cobertura en la adquisición de vivienda propia.

### Préstamos Grupo Nutresa \*Millones COP

Préstamos	No. Personas	Vr. Préstamos*
Adquisición vivienda	310	7.940
Mejoras vivienda	348	2.260
Calamidad	671	1.040
Educación	1.130	1.398
Vehículo	111	1.234
Salud	637	523
Otros	1.853	2.215
<b>Total</b>	<b>5.060</b>	<b>15.610</b>

### Auxilios Grupo Nutresa \*Millones COP

Auxilios	No. Personas	Vr. Auxilios*
Educación (trabajador)	2.813	2.963
Educación (familiares)	8.126	4.178
Salud	5.655	1.738
Maternidad	576	260
Matrimonio	275	133
Fallecimiento	232	266
Transporte	2.318	2.212
Otros	7.607	2.817
<b>Total</b>	<b>27.602</b>	<b>14.567</b>

### Calidad de vida Grupo Nutresa \*Millones COP

Concepto	No. Personas	Inversión*
Integración y recreación	25.983	11.033
Restaurante	19.225	30.474
<b>Total</b>	<b>45.208</b>	<b>41.507</b>



▲ Ofrecemos a todos nuestros empleados programas y beneficios que contribuyen a su bienestar.

## Productividad y desempeño

Se consolidó un tablero de indicadores de talento humano de alto valor que permiten alinear la contribución de las personas al logro de los objetivos de la Organización, entre ellos se encuentran indicadores cuyo propósito es la identificación de los costos de la mano de obra y el impacto en la productividad del Negocio, la inversión en formación y el retorno de la misma, clima organizacional, accidentalidad y ausentismo entre otros.

La Gestión del Desempeño ha sido una herramienta muy valiosa para promover la conversación y alineación de las metas de los equipos de trabajo. Para el 2014 se espera, a través de la metodología Nine Boxes, contar con la curva de desempeño de todos los colaboradores. En 2013, 7.935 colaboradores participaron de este proceso.

El teletrabajo se ha convertido en una de las modalidades que consolidan la productividad, cerramos el año con 245 teletrabajadores de las distintas compañías de Grupo. Esperamos contar en el 2014 con aproximadamente 100 personas más.



▲ Colaboradores de Tresmontes Lucchetti – Chile.

## Por un mundo más justo, por un mundo mejor

El Presidente de Grupo Nutresa y sus directivos socializaron la política y el sistema de gestión de derechos humanos basado en el modelo de “principios rectores sobre las empresas y los derechos” de John Ruggie (Proteger, Respetar y Remediar), declarando públicamente este compromiso, complementado con un módulo de formación virtual para ampliar y reforzarlos conceptos.

Se activó el primer comité estratégico de derechos humanos liderado por el Presidente de

Grupo Nutresa, el Vicepresidente Secretario General y la Presidente de Servicios Nutresa, este contó con la participación de todos los líderes sindicales y representantes de los colaboradores. Con este equipo se formuló el plan de trabajo en derechos humanos para 2014.

Se está trabajando en la consolidación de los mecanismos de denuncia de posibles violaciones a los derechos humanos, entre los cuales resaltamos: la Línea Ética, los comités de convivencia, el comité táctico de derechos humanos, los buzones de sugerencias, los equipos de Gestión Humana de los negocios y los jefes inmediatos.

Como política no se vinculan menores de edad en ninguna de las compañías de la Organización. En 2014 se contará con una herramienta diagnóstica para identificar posibles vinculaciones de menores de edad en proveedores y contratistas.

En 2013 se activaron 17 comités de convivencia, se realizaron 96 reuniones y se presentaron alrededor de 15 casos de posibles situaciones de acoso laboral. De igual manera, se reportaron 13 denuncias a la Línea Ética de las cuales siete fueron resueltas.

En el plan de trabajo de 2014 se tiene previsto gestionar la matriz de riesgos identificada en 2013, que involucra a proveedores, contratistas, comercializadores y colaboradores; los focos de trabajo serán: estándares laborales, derechos humanos y anticorrupción, con especial énfasis en libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, trabajo infantil y trabajo forzoso.

Por otro lado, se estructuró un programa de inclusión de personas en situación de discapacidad denominado “oportunidades para todos”, con el cual se busca generar mayor impacto y fortalecer los programas ya existentes en algunas compañías de Grupo. Contamos con 138 colaboradores en situación de discapacidad en los negocios de Café, Pastas y Chocolates.

**Capacitación en derechos humanos dirigida a los directivos y colaboradores.**

**3.598h**

[G4-HR2]

**Porcentaje de empleados capacitados**

**8,28%**

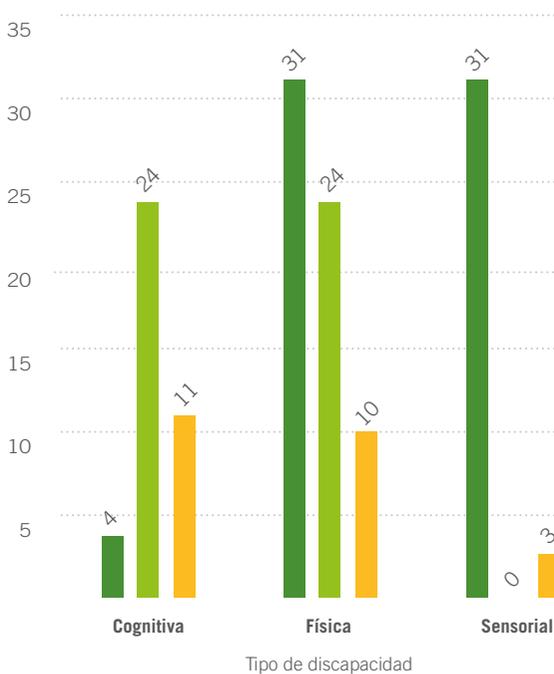


Programa de inclusión laboral para jóvenes con discapacidad cognitiva en convenio con la Fundación Best Buddies. Negocio de Pastas.

## Empleo para discapacitados

- Vinculados directos
- Aprendices / Estudiantes en práctica
- Otras formas de contratación

Total  
**138**



Grupo Nutresa hace parte de la iniciativa del Ministerio de Trabajo “Sello de Equidad Laboral Equipares”, que pretende impactar los esquemas internos de las empresas para eliminar las desigualdades, barreras y brechas de género que existen en materia laboral.

En estándares laborales actuamos conforme a las legislaciones laborales de los países donde operamos. El reto para el 2014 será acompañar la gestión de contratistas y proveedores en el cumplimiento de dichos estándares.

## Respetamos la libertad de asociación y la negociación colectiva

**[G4-LA8]**

En 2013 se llevaron a cabo seis procesos, se lograron cinco acuerdos colectivos de trabajo y uno se encuentra en tribunal de arbitramento. El Grupo tiene una participación de 18% de colaboradores sindicalizados y de 54,9% **[G4-11]** afiliados a pactos colectivos.

# Gestión con la comunidad

## Desarrollo de capacidades para la generación de valor

Fundación Nutresa llega a las comunidades menos favorecidas por medio de programas sociales orientados al desarrollo de capacidades; promoviendo la autogestión y desarrollo de habilidades que generen la sostenibilidad, transformación y calidad de vida.

Grupo Nutresa entiende que las capacidades son la ruta hacia el desarrollo, por esta razón se fijó como objetivo 2020, alcanzar mil

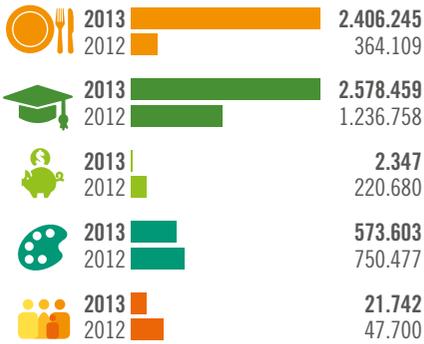
proyectos de desarrollo de capacidades apoyados en la red de voluntarios Nutresa, los cuales estarán concentrados en las líneas de gestión: nutrición, educación, generación de ingresos y emprendimiento y apoyo al arte y la cultura.

Mega 2020	Línea de gestión	Indicadores que miden el desarrollo de capacidades	Resultados 2013
<b>1.000</b> proyectos de desarrollo de capacidades	<b>Nutrición</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de buenas prácticas de manufactura en bancos de alimentos y comedores comunitarios.</li> <li>Adopción de estilos de vida saludables.</li> </ul>	<b>18</b>
	<b>Educación</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de prácticas de calidad educativa en instituciones.</li> <li>Asimilación y aplicación de herramientas tecnológicas en el proceso enseñanza/aprendizaje.</li> </ul>	<b>680</b>
	<b>Generación de ingresos y emprendimiento</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía institucional de las organizaciones de base.</li> <li>Mejoramiento de los índices de capacidad organizacional.</li> <li>Incremento de los ingresos por medio de proyectos productivos apalancados.</li> <li>Nuevos proyectos inclusivos vinculados a los negocios de Grupo Nutresa.</li> </ul>	<b>29</b>
	<b>Apoyo al arte y la cultura</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación para la apreciación y valoración de la diversidad cultural.</li> <li>Inversión en capital humano en poblaciones de escasos recursos.</li> <li>Participación en actividades culturales y artísticas por parte de la población de escasos recursos.</li> </ul>	<b>2</b>
<b>Total proyectos de desarrollo de capacidades</b>			<b>729</b>

■ Nutrición  
 ■ Educación  
 ■ Generación de ingresos y emprendimiento  
 ■ Apoyo al arte y la cultura  
 ■ Otros proyectos

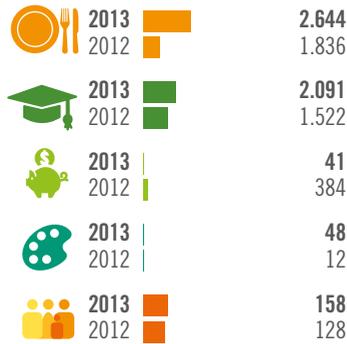
## Inversión en comunidad [G3-FP4]

### Personas



TOTAL **5.582.396**  
2.619.724

### Instituciones



TOTAL **4.982**  
3.882

### \$ Millones



TOTAL **20.523**  
13.801

## Nutrición

Grupo Nutresa tiene como prioridad la nutrición y en sus iniciativas sociales busca contribuir a la disminución del hambre en los países donde actúa, a través del apoyo y fortalecimiento a bancos de alimentos, patrocinio a comedores que fomenten la nutrición en niños y niñas y la promoción de estilos de vida saludable para evitar la malnutrición en la región.

### Alianzas por la nutrición de Colombia

En la gestión social en nutrición se promocionan los estilos de vida saludable en los establecimientos educativos de Colombia. En 2013 se celebró una alianza con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, el Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas –PMA– y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia –UNICEF–, con el objetivo de desarrollar una estrategia nutricional que permita fortalecer de manera conjunta actividades que promueven estos estilos de vida e identifiquen puntos de mejora en la estrategia nacional.

La Fundación generó 45 alianzas nutricionales y acompañó a las comunidades rurales en la implementación de 15 huertas comunitarias, para mejorar la nutrición de madres gestantes, niños y sus familias.



Generamos alianzas nutricionales y acompañamos comunidades rurales para mejorar la nutrición de madres gestantes, niños y sus familias

**Aprovechamiento de alimentos,  
un compromiso de Grupo Nutresa**

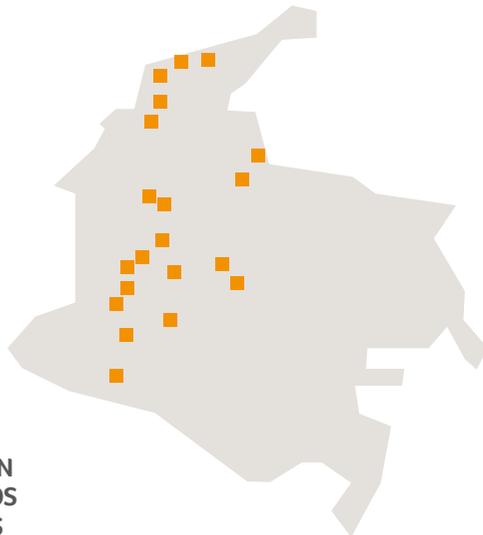
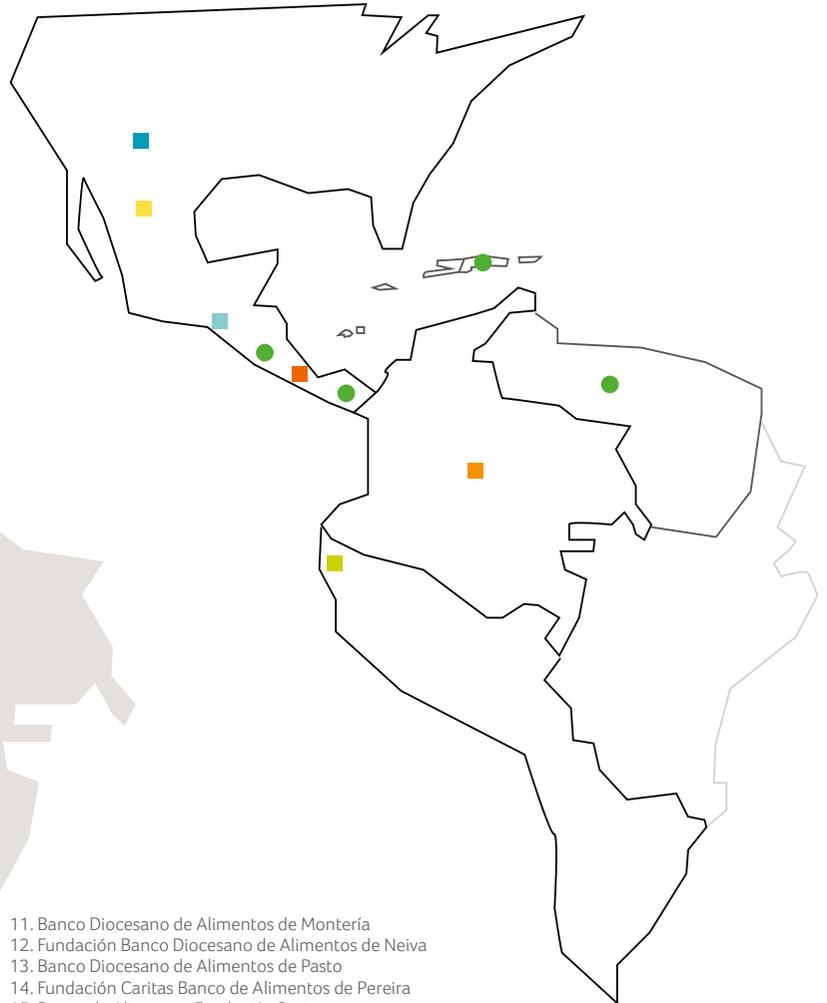


▲ Trabajamos colaborativamente con la red de Bancos de Alimentos en Colombia y en los países donde operamos.

Se entregaron  
**\$4.320 millones**  
en productos de las compañías de Grupo Nutresa.

Esta iniciativa se desarrolla en conjunto con los bancos de alimentos de

- México
- Estados Unidos
- Costa Rica
- Ecuador
- Guatemala
- Colombia
- **Trabajo mancomunado con entidades sociales**
  - Panamá
  - Venezuela
  - El Salvador
  - República Dominicana



**COLOMBIA CON VEINTE BANCOS DE ALIMENTOS**

1. Banco Arquidiocesano de Alimentos de Barranquilla
2. Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá
3. Fundación Banco de Alimentos Arquidiócesis de Bucaramanga
4. Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Cali
5. Banco Arquidiocesano de Alimentos de Cartagena
6. Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Cartago
7. Banco Diocesano de Alimentos de Cúcuta
8. Banco Arquidiocesano de Alimentos de Ibagué
9. Banco Arquidiocesano de Alimentos de Manizales
10. Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Medellín
11. Banco Diocesano de Alimentos de Montería
12. Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Neiva
13. Banco Diocesano de Alimentos de Pasto
14. Fundación Caritas Banco de Alimentos de Pereira
15. Banco de Alimentos Fundación Saciar
16. Banco Diocesano de Alimentos de Santa Marta
17. Banco Diocesano de Alimentos de Buga
18. Banco de Alimentos de Popayán
19. Banco de Alimentos de Sincelejo
20. Banco Arquidiocesano de Alimentos de Villavicencio

### Desarrollando capacidades con los bancos de alimentos

Complementando el compromiso con la entrega de productos, las compañías de Grupo Nutresa, junto con sus voluntarios, adelantan un proceso de transferencia de buenas prácticas de manufactura a través de la Asociación Nacional de Bancos de Alimentos de Colombia y la cualificación de los equipos de trabajo de estas entidades, con el objetivo de dar cumplimiento a la legislación nacional y contribuir con la sostenibilidad de sus iniciativas para erradicar el hambre.



“El apoyo de Grupo Nutresa se ha convertido en el brazo operativo del Banco de Alimentos, desde la clasificación, ordenamiento y preparación de productos hasta la pintura de nuestras áreas de trabajo. Contar con sus productos nos permite tener un portafolio más amplio que distribuimos a nuestras organizaciones sociales aliadas, siendo el producto Pozuelo uno de los más solicitados por toda la población que atendemos”.

**Manrique Gómez, Jefe de Operaciones del Banco de Alimentos en Costa Rica**

## Educación

Para contribuir con la competitividad, el desarrollo económico de la región y el mejoramiento de capacidades de las futuras generaciones, Grupo Nutresa a través de su Fundación da apoyo a iniciativas con aliados y programas propios que favorecen la creación de una conciencia de ciudadanía global, el cambio social y la construcción de un mundo más justo.



Buscamos cualificar a los docentes en TICs y en gestión de la calidad.

### Oriéntate, el mundo a un clic

Este programa desarrolla competencias digitales en los docentes de instituciones educativas públicas a través del fomento de la utilización de las TIC en los ámbitos educativos. En 2013 se renovó el modelo pedagógico centrándolo en los estándares de competencias TIC de la Unesco, para alinear el programa con las tendencias internacionales.



### Proyecto educativo Líderes Siglo XXI

El proyecto educativo Líderes Siglo XXI es una experiencia de reflexión y transformación de la cultura institucional de colegios interesados en el mejoramiento de su gestión escolar. Busca la formación de mejores directivos y docentes que lideren procesos de cambio involucrando a la comunidad educativa. Durante 20 años se ha logrado evidenciar en las instituciones beneficiarias el mejoramiento de los principales indicadores del desempeño escolar tales como: examen de Estado de la educación media, la retención de estudiantes, la matrícula, la ubicación de los egresados en la educación superior y el mundo laboral y la satisfacción de los miembros de la comunidad con el servicio prestado. Estos resultados le dan solidez a la propuesta y motivan la continuidad y fortalecimiento del proyecto, convocando cada día con mayor efectividad a líderes empresariales y gubernamentales que posibiliten el alcance de la misión.



### Programa Nacional de Chocolates quiere a los niños

Cerca de 6.000 niños y niñas y 147 instituciones educativas de las zonas rurales más apartadas de Colombia fueron atendidos con la entrega de paquetes escolares que brindan todos los implementos necesarios para el desarrollo del año escolar.

### Pre-k English, proyecto de -Medellín Multilingüe

Se generó una alianza educativa público/privada en la cual se formarán más de 400 maestros de nivel de educación preescolar en estrategias metodológicas y didácticas que les permitirán cualificar el proceso de enseñanza/aprendizaje del inglés como lengua extranjera, además del desarrollo en competencias comunicativas en el nivel A2 del Marco Común Europeo de Referencia.

Durante el XIII Congreso Nacional Gestión Integral en la Educación: un aporte al país, realizado en Cartagena, se aplicó la metodología de “café del mundo”, espacio útil para el intercambio de saberes entre los asistentes. Durante el evento se entregó el Premio Nutresa a la Calidad de la Gestión Escolar, que ha destacado durante cinco años la labor de los colegios que han logrado cambios y mejoramientos en su gestión.

## Generación de ingresos y emprendimiento

Desde la Fundación Nutresa se apoyó la estrategia social del abastecimiento sostenible.

Beneficio para las organizaciones sociales	Beneficio para la Compañía	Beneficio para los agricultores
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo democrático y participativo.</li><li>• Sostenimiento en el tiempo de las organizaciones.</li><li>• Disponibilidad de recurso para mejorar sus procesos productivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento en la calidad de materia prima.</li><li>• Disponibilidad de materia prima.</li><li>• Precios competitivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayores ingresos y sostenibilidad de sus negocios.</li><li>• Promueve el trabajo en red.</li></ul>

## Apoyo al arte y la cultura

Se respaldan entidades sociales encargadas de la promoción, apreciación y la valorización de la diversidad cultural. En 2013, 573.603 personas participaron de eventos culturales liderados por la Fundación Víctor Salvi, Fundación La Cueva, Alianza Colombo Francesa, el Teatro Metropolitano de Medellín y Fundación Notas de Paz.



▲ Acompañamos a Notas de Paz, con el fin de fortalecer el desarrollo integral de niños escasos recursos, a través de la música.

## Voluntariado

Los colaboradores de las compañías de Grupo Nutresa son motivados a involucrarse de forma activa en todos los programas sociales promovidos por la Fundación Nutresa, que le aportan al beneficio de las comunidades y al desarrollo de capacidades que enriquecen y potencian a la sociedad a través de nuevas experiencias.

### Evolución 2009-2013



### Voluntarios 2013:

# 6.989

\*Lo que representa un incremento de 10% en relación con 2012 que fue 6.381



### El Poder de mil llegó a Grupo Nutresa

Por primera vez en simultánea, Fundación Nutresa y los empleados de las compañías que integran Grupo Nutresa se unieron por una misma causa, crear un futuro mejor, celebrar la solidaridad y el compromiso con la sociedad, 1.112 voluntarios de seis países –Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, México, Perú y en Colombia en tres ciudades: Barranquilla, Bogotá y Medellín– fueron una sola red, al trabajar en equipo sumando fuerzas con el fin de construir un mundo mejor y realizar actividades de índole educativa, social y medioambiental.



▲ Voluntarios Ecuador



▲ Voluntarios México



▲ Voluntarios Colombia-Medellín, Antioquia



▲ Voluntarios Colombia-Caldas, Antioquia



▲ Voluntarios Estados Unidos



▲ Voluntarios Colombia-Barranquilla, Atlántico



▲ Voluntarios Colombia-Funza, Cundinamarca



▲ Voluntarios Colombia-Bogotá, Cundinamarca



▲ Voluntarios Costa Rica



▲ Voluntarios Perú



▲ Voluntarios Colombia-Medellín, Antioquia

**Programa Aula, liderando el desarrollo de mi comunidad**

Fundación Nutresa busca fortalecer las competencias y habilidades de los voluntarios de la Organización y las de los líderes comunitarios con el fin de promover el desarrollo de las comunidades y brindar herramientas en administración, gestión social, liderazgo y la construcción de redes colaborativas entre el sector empresarial y comunitario. Esta es una iniciativa de cocreación en alianza con el Gobierno estadounidense.



Horas de formación

**44**



Voluntarios formados

**45**



Personas de la comunidad formadas

**40**

Los resultados de este programa evidencian el afianzamiento de competencias comunicativas, liderazgo y un mayor compromiso con la Organización por parte de los empleados.

# Desempeño de los Negocios

## Principales cifras

Concepto	Grupo nutresa 2013 - 2012		 Carnico 2013 - 2012		 Galletas 2013 - 2012		 Chocolates 2013 - 2012		 Café 2013 - 2012		 Helados 2013 - 2012		 Pastas 2013 - 2012		 TMLUC 2013 - 2012	
	<b>Ventas totales</b> (miles de millones)	5.898	5.305	1.910	1.727	1.141	1.117	982	939	789	809	485	380	230	219	251
<b>Ventas Colombia</b> (miles de millones)	3.872	3.794	1.319	1.274	648	658	676	670	511	524	380	336	230	219	-	-
<b>Ventas internacionales (USD)</b> M.M	1.075	844	307	255	263	255	163	149	148	158	56	24	-	-	134	
<b>EBITDA</b> (miles de millones)	832	671	253	221	157	120	150	143	134	89	81	60	25	29	40	-
<b>Margen EBITDA (%)</b>	14,1	12,6	13,3	12,8	13,8	10,8	15,3	15,3	17,0	11,0	16,7	15,9	11,1	13,4	16,2	
<b>Margen EBITDA promedio 3 años (%)</b>	12,7	12,0	13,3		11,6		14,0		12,1		15,3		11,4			
<b>Crecimiento Colombia</b>	2	8,5	3,6	6,2	(1,5)	10,4	0,8	4,8	-2,5	9,2	13	18,8	5,3	9,1		
Precios	(0,1)	3,2	4,7	1,0	(0,8)	6,3	(4,5)	3,3	(7,9)	5,5	2,8	6,6	1,7	1,1		
Volumen	2,1	5,1	(1,0)	5,1	(0,8)	3,8	5,6	1,4	5,8	3,6	9,9	11,4	3,5	7,9		
<b>Crecimiento exterior</b>	27,4	1,2	20,3	13,9		9,3	9,5	-7,7	-6,2	-15,1	131	26,4				
<b>Participación de mercado % (por valor \$)</b>	59,6	59,2														
<b>Número de marcas totales</b>	157	134	15		39		53		11		12		4		23	
<b>Marcas con ventas &gt;USD50mm</b>	16	14	4		5		2		2		1		1		1	
<b>Ventas por Innovación (%)</b>	20,6	19,4	25,3	24,8	10,6	11,7	13,5	8,8	14,5	15,2	37,9	34,5	58,4	64,3		
Incremento productividad (%)	2,8	5,2	7,3	6,0	(1,1)	3,8	3,4	(1,0)	8,8	14,9	0,3	13,6	4,3	2,0	ND	ND
<b>Numero de empleados totales</b>	36.726	31.650	9.033	9.334	5.352	5.587	3.779	3.720	1.513	1.606	3.773	3.536	684	671	4.775	-
Colombia	24.681	24.204	7.573	7.830	3.575	3.627	1.838	1.754	1.513	1.606	2.379	2.182	684	671		
Internacionales	12.045	7.446	1.460	1.504	1.777	1.960	1.941	1.966			1.394	1.354			4.775	
<b>Número de plantas</b>	37	35	9	10	7	7	5	5	5	5	6	6	2	2	3	0
<b>Países con Plantas de producción</b>	11	8	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	1	1	2	0
<b>Países con red de distribución propia</b>	16	13	3	3	11	12	12	12	9	9	7	7	1	1	3	0
<b>Países con presencia de nuestros productos</b>	72	70	8	9	55	55	49	40	54	46	8	7	1	1	20	
<b>Países con presencia de nuestros productos</b>	72	70	8	9	55	55	49	40	54	46	8	7	1	1	20	-
<b>Principales materias primas (%)</b>																
Material de empaque	12,1	12,3	7,0	8,2	16,5	17,4	15,2	14,8	11,5	9,1	20,1	20,3	10,2	11,2	20,6	-
Café	10,8	13,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	72,8	69,9	0,0	0,0	0,0	0,0	2,9	-
Cerdo	11,1	8,5	30,4	26,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Trigo	6,3	5,7	0,0	0,0	18,7	17,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	66,3	62,5	12,3	-
Res	6,2	5,4	17,0	16,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Cacao	4,6	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	25,4	20,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Azúcar	4,3	4,4	0,0	0,0	8,9	9,0	11,1	11,8	0,0	0,0	6,1	6,6	0,0	0,0	3,0	-
Aceites y grasas	3,5	3,9	0,0	0,0	11,9	13,3	4,6	5,1	0,0	0,0	3,8	4,0	0,0	0,0	10,8	-
Pollo y pavo	3,2	3,4	8,7	10,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Leche	2,3	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,2	6,0	0,0	0,0	18,7	17,1	0,0	0,0	0,0	-
Otros (incluye MOD, CIF y Otras MP menores)	35,7	36,8	36,8	38,2	43,9	43,2	37,6	41,5	15,7	21,0	51,3	52,0	23,5	26,3	50,4	-

### Principales categorías (% ventas totales)

Cárnicos	Galletas	Chocolates	Cafés	Helados	Pastas	TMLUC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frías <b>86,7%</b></li> <li>Larga vida <b>6,1%</b></li> <li>Otros <b>7,2%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dulces <b>49,7%</b></li> <li>Saladas <b>37,5%</b></li> <li>Autocuidado <b>4,4%</b></li> <li>Otros <b>8,4%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Golosinas <b>42,8%</b></li> <li>De mesa <b>27,8%</b></li> <li>Mod. de leche <b>8,7%</b></li> <li>Snacks <b>4,4%</b></li> <li>Otros <b>16,3%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Molido <b>52,1%</b></li> <li>Instantáneo <b>43,0%</b></li> <li>Otros <b>4,9%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helados <b>94,9%</b></li> <li>Beb. Ref. <b>2,0%</b></li> <li>Otros <b>3,1%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pastas <b>94,6%</b></li> <li>Otros <b>5,4%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BIF <b>39,8%</b></li> <li>Pastas <b>21,6%</b></li> <li>Otros <b>38,7%</b></li> </ul>

### % Participación de mercado

Cárnicos	Galletas	Chocolates	Cafés	Helados	Pastas	TMLUC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frías <b>72,7%</b></li> <li>Larga vida <b>56,0%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Galletas <b>54,2%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Golosinas <b>66,5%</b></li> <li>De mesa <b>62,5%</b></li> <li>Mod. de leche <b>27,7%</b></li> <li>Snacks <b>47,4%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Molido <b>55,9%</b></li> <li>Instantáneo <b>41,3%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helados <b>NA</b></li> <li>Beb. Ref. <b>NA</b></li> <li>Otros <b>NA</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pastas <b>50,7%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BIF (Ch.) <b>61,8%</b></li> <li>Pastas (Ch.) <b>30,4%</b></li> <li>BIF (Mx) <b>29,6%</b></li> </ul>

# Abastecimiento sostenible

## Creando valor con nuestros proveedores y para la sociedad

El abastecimiento es pieza fundamental de la competitividad y primer eslabón para la creación de ofertas de valor para nuestros clientes y consumidores finales.

Grupo Nutresa privilegia a los proveedores locales siempre y cuando cumplan con el código de conducta para proveedores, en los requerimientos de calidad, precio y condiciones de abastecimiento establecidos por las diferentes compañías. El abastecimiento local no solo contribuye al mejoramiento de la población local por ingresos y oportunidades de trabajo, sino que también ayuda a reducir los impactos ambientales relacionados con el transporte de las materias primas y materiales a las fábricas. Del total del gasto de los materiales directos, 77,4% provienen de proveedores locales.

Los procesos de negociación y abastecimiento se realizan bajo criterios de libre competencia en el mercado y sanas costumbres mercantiles sin discriminación de raza, color o género. Los plazos de entrega, rutinas de pedidos, condiciones de entrega, entre otros, son acordados durante los procesos de negociación y en ocasiones dependerán de la naturaleza del insumo. Los pagos a nuestros proveedores son realizados de acuerdo con las condiciones pactadas y respetando las políticas financieras de Grupo Nutresa.

Los proveedores en Grupo Nutresa se gestionan de acuerdo con su nivel de criticidad, el cual se determina según el valor de las compras, los riesgos en abastecimiento, la continuidad de negocio y la inocuidad. Se identificaron como críticos los proveedores de las materias primas que hacen parte del producto final, del material de empaque y de servicios continuos (aseo, alimentación, vigilancia, servicios públicos).

Dentro de las evaluaciones realizadas a nuestros proveedores se incluyen elementos de sostenibilidad como: cumplimiento en emisiones, vertimientos, manejo integral de residuos y control de ruido. Actualmente se están desarrollando iniciativas con proveedores de material de empaque que tienen como objetivo disminuir el impacto ambiental en la cadena de abastecimiento.

Grupo Nutresa cuenta, desde el año 2012, con una herramienta de autoevaluación basada en los 10 principios del Pacto Global a través de la cual nuestros proveedores pueden obtener una medida del nivel de cumplimiento en derechos humanos, derechos laborales, prácticas ambientales y anticorrupción. Esta herramienta está disponible en nuestro portal de negocios en línea [www.grupoalimentosenlinea.com](http://www.grupoalimentosenlinea.com).

A finales del año 2013 se inició un proyecto de abastecimiento sostenible con la firma BSD Consulting (<http://www.bsdconsulting.com/es/>) que busca identificar y reducir los riesgos sociales, ambientales y económicos en la cadena de abastecimiento. Esta iniciativa permitirá la clasificación de las categorías de compras de acuerdo con los riesgos en sostenibilidad, estos son: ambientales, derechos humanos, prácticas laborales y de impacto en sociedad, facilitando el diseño e implementación de planes de mitigación más enfocados por sector. **[G4-LA14] [G4-HR10] [G4-SO9]**



Desarrollo de proveedores



Disminución del impacto ambiental en nuestras operaciones



Desarrollo social y económico con inclusión para agricultores y pequeños proveedores



Productividad y competitividad en la cadena de valor

## Desarrollo de nuestros proveedores **[G4-LA15] [G4-HR11] [G4-SO10]**

Como parte del programa de Evaluación de Proveedores en 2013, se implementaron 597 acciones de mejoramiento en diferentes aspectos: locativos, ambientales, calidad, educación y entrenamiento, seguridad y salud ocupacional y seguridad de los alimentos. Para 2014 se integrarán al programa nuevos elementos de sostenibilidad derivados de los riesgos identificados del proyecto con BSD Consulting.

## Encadenamientos productivos

Servicios Nutresa, en asocio con Creame - Incubadora de Empresas, formuló un proyecto para la cualificación de proveedores en la cadena productiva con el fin de desarrollar competencias en innovación, mercadeo y logística. Para este se tuvieron en cuenta cinco proveedores entre medianas y pequeñas empresas de materias primas y material de empaque.

## Código de conducta para proveedores

Para asegurar la transparencia y promover prácticas sostenibles en las operaciones con nuestros proveedores, el Grupo publica desde 2010 el código de conducta para proveedores, el cual está desarrollado bajo el marco de los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y hace referencia a las responsabilidades que proveedores de bienes y servicios deben cumplir en materia de sostenibilidad. Recientemente se ha actualizado con la inclusión de dos nuevos capítulos asociados con los derechos humanos y con directrices en seguridad y salud ocupacional, alineando el código con el sistema de gestión en derechos humanos de la Organización.

## Negocios inclusivos, generación de ingresos y emprendimiento

Buscando desarrollar proveedores locales y oportunidades de ingresos a comunidades rurales en Colombia, el Grupo Nutresa y su Fundación generan transferencia de conocimiento e invierten recursos en comunidades productoras de ajonjolí, marañón, cacao y frutos del bosque.

En 2013, 2.040 productores de la zona norte, sur y centro de Colombia participaron en iniciativas que permitieron la creación de 216 planes de optimización de la producción y el desarrollo de habilidades sociorganizativas. Así mismo, 617 productores y sus familias hacen parte de programas de nivelación en competencias académicas básicas y acceso a la educación formal, potenciando saberes, valores y actitudes que hacen más sostenibles sus capacidades productivas. Estas iniciativas lograron desarrollar capacidades de trabajo en equipo, buenas prácticas de manufactura, negociación y comercialización en 44 organizaciones sociales y la promoción de 19 alianzas con entidades públicas y privadas.



Para mayor detalle sobre el código de conducta de proveedores accede a: <http://www.gruponutresa.com/es/content/proveedores>

## Red de productores de ajonjolí

[G4-EC8]

Esta iniciativa busca desarrollar 13 organizaciones de base asociadas a una red de productores que durante cinco años logró consolidar una estructura comercial, mejorar las condiciones nutricionales de los hijos de los productores y generar nuevas alianzas comerciales.

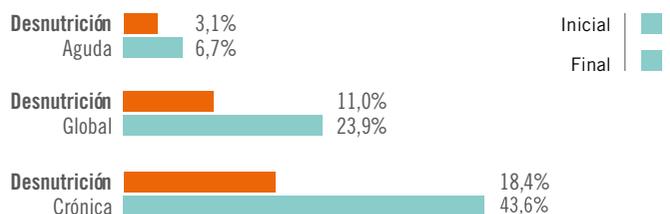
Para evaluar el impacto de este proyecto, la Fundación Nutresa contrató en 2013 una medición de la gestión que ha realizado con los proveedores de ajonjolí en la región norte, una de las zonas afectadas por la violencia en Colombia. Presentamos los resultados más sobresalientes:

### Apoyo a la nutrición.

- Implementación de las huertas caseras.
- Formación en calidad de alimentación y hábitos.
- Los niveles de nutrición normal pasaron de estar en 25,8% en el 2010 a 67,5% en el 2012.

Los programas de capacitación en mejoramiento de las prácticas productivas, los núcleos de investigación participativa y el uso de semillas mejoradas han ayudado a que la cadena productiva de ajonjolí mejore su competitividad en 65,5%, pasando de producir en 2010 de 483,3 kilos/hectárea a 800 kilos/hectárea en 2013.

### Diagnostico nutricional



Fortalecemos la red de productores de ajonjolí, con estrategias sociales para mejorar su calidad de vida y actividad económica.



▲ Acompañamiento a las comunidades productoras de cacao en Carmen de Bolívar y San Jacinto.

## Fomento al cacao

Compañía Nacional de Chocolates trabaja por la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento de cacao. A través de negocios inclusivos, la Compañía apoya proyectos cacaoteros que suman 18.847 hectáreas y benefician a cerca de 8.268 familias en 21 departamentos y 92 municipios de Colombia; los agricultores reciben asesoría técnica, social y empresarial, adicional al compromiso de adquirir sus cosechas.

El proyecto Cacao para el Futuro invirtió recursos privados en cultivos del nordeste, Magdalena Medio y Urabá antioqueño. Se logró reunir un fondo de COP18.000 millones y se vincularon 1.100 hectáreas, de las cuales se han sembrado más de 600.

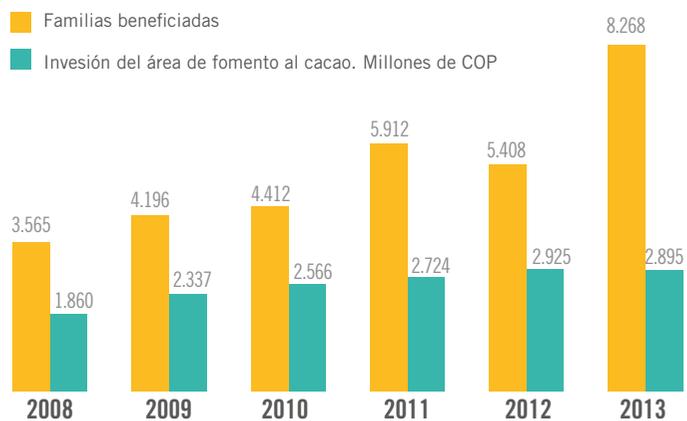
La Compañía cuenta con dos granjas experimentales ubicadas en Támesis (Antioquia) y en Barrancabermeja (Santander), ambas con fines investigativos, de capacitación de agricultores y técnicos, de fomento del cultivo, de producción de material vegetal, entre otros.

La Compañía dispone, además, de nueve puntos de compra de cacao en las principales zonas cacaoteras, donde agricultores y comercializadores venden

el grano, reciben pagos de contado e incluso anticipos para la compra. Adicionalmente, los agricultores perciben primas por la calidad del grano y por sus certificaciones, entre ellas la certificación Orgánica y la de Comercio Justo.

Dentro de las investigaciones y transferencias tecnológicas que la Compañía ha entregado al sector se destacan el estudio de Compatibilidad sexual de algunos de los clones comerciales en Colombia, el estudio del Perforador del Fruto de la Mazorca, el manual de Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo del cacao, el manual de Beneficio del Cacao y el desarrollo de nuevas variedades de cacao, entre otros.

### Fomento cacao



## Comercio justo en café

El Comercio Justo busca mejorar la calidad de vida del productor mediante el reconocimiento de una prima y un precio mínimo de compra, que se traduce en un mayor valor pagado al caficultor.

Colcafé sirve de enlace entre las comunidades de caficultores certificadas con el sello de Comercio Justo y los clientes en el exterior, que comercializan los productos bajo dicha certificación.

El concepto de precio mínimo fue importante en 2013, año en el que los precios internacionales del café tuvieron una caída importante.

En los últimos seis años, Colcafé transfirió recursos por \$14.802 millones a las comunidades cafeteras certificadas de acuerdo con el siguiente detalle:



▲ Colcafé en alianza con The Cooperative y Fundación Nutresa, desarrolla capacidades en las comunidades productoras de café.

### Comercio justo

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Comunidades beneficiadas	17	19	19	20	20	22
Primas pagadas más sobreprecio. Millones de COP.	1.112	1.545	1.645	2.170	3.861	4.469



▲ El Negocio Cárnicos brinda un entorno adecuado para el bienestar de los animales.

## Trabajamos por el bienestar animal

[G3-FP12]

Nuestros sistemas de producción están diseñados de tal manera que garanticen el bienestar y confort de los animales. En las granjas porcinas, fincas ganaderas y los camiones para el transporte se brinda un entorno adecuado para cerdos y reses, cuidando aspectos como: nutrición, sanidad, comodidad física y térmica y ausencia de miedo, dolor y estrés.

Antes del beneficio, los animales son llevados a corrales de descanso para que reposen y beban agua fresca, donde son sometidos a la técnica de insensibilización para que no sufran dolor.

El 87,6% de las granjas productoras de cerdo se encuentran certificadas y las demás están en proceso de certificación, bajo la Resolución 2640 del ICA, relacionada con buenas prácticas ganaderas e inocuidad.

## Formación y desarrollo a proveedores

En 2013 se formaron a 947 proveedores de materiales directos y de servicios continuos en temas relacionados con modelos de negocios, colaboración, innovación, desarrollo sostenible, seguridad de los alimentos y salud ocupacional, además, a través de nuestro portal se entrenaron en procesos logísticos, de calidad y financieros. Esto permitió aumentar competencias de los proveedores y mejorar el nivel de relacionamiento operacional y comercial.

En la línea de atención a proveedores se atendieron 6.521 casos, que corresponden a:

**79,3%**  
Información\*



**19,3%**  
Requerimientos\*



**1,4%**  
Reclamos\*



\*Datos Colombia.

## Conectividad con los proveedores

El portal de negocios en línea ([www.gruponutresaenlinea.com](http://www.gruponutresaenlinea.com)) facilita y hace más eficientes las operaciones con los proveedores. En 2013 se adelantó la primera etapa para la integración de la cadena logística de importación, que permitirá a los embarcadores, agentes de aduana y transportistas contar con información en línea de los procesos de importación. Se invirtieron más de \$68 millones en mejoras y desarrollos de nuevos servicios y se habilitaron 2.232 nuevos usuarios.

## Reabastecimiento continuo

Este servicio, situado en el portal de proveedores, permitió gestionar de forma colaborativa el abastecimiento de aproximadamente 230 referencias de materiales, logrando ahorros y beneficios en toda la cadena de abastecimiento.

## Facturación electrónica

En busca de una reducción en el impacto ambiental y una mayor productividad en los tiempos de las operaciones de la orden al pago (P2P - Procurement to Pay), Grupo Nutresa está trabajando en la ampliación de la cobertura de la factura electrónica a un mayor número de proveedores. Estas son algunas cifras a la fecha:



## Aumentando la competitividad de la cadena de valor

Grupo Nutresa identificó en el abastecimiento estratégico una palanca importante para enfrentar los imperativos de competitividad y la volatilidad del mercado, basado en lo anterior inició un proceso de transformación en la gestión de abastecimiento e incorporó nuevas capacidades en los equipos negociadores, en las categorías de materiales directos, indirectos y de servicios, orientadas a fortalecer la relación con estos socios estratégicos.

Para desarrollar estas capacidades en los equipos se dictaron 20 formaciones a 92 colaboradores. También se formó a un equipo de 12 colaboradores como facilitadores encargados de replicar el conocimiento en toda la Organización.

Los proveedores fueron vinculados de manera temprana a “Días del Proveedor”, talleres en los que se compartieron los retos y se invitó a construir en conjunto la estrategia de competitividad de Grupo. En 2013 se realizaron 70 días del proveedor, en los cuales se dedicaron 292 horas de introducción y 1.348 horas a sesiones

de trabajo, a fin de desarrollar en ellos capacidades para asumir de manera estratégica el proceso de negociación.

Grupo Nutresa incorporó la metodología de DTV (Design to Value), que permite identificar oportunidades de mejoramiento a través del análisis exhaustivo de todos los componentes que hacen parte de un producto o proceso, partiendo del entendimiento de los atributos que verdaderamente generan valor al consumidor. Para la implementación de DTV se conformó una red de líderes que promueven la incorporación de la metodología en el proceso de desarrollo de nuevos productos y mercadeo de los negocios.

Como estrategia de abastecimiento global y con el objetivo de asumir los retos de la cadena de suministro en la próxima década, Grupo Nutresa constituyó una oficina de compras en China, por ser esta región fuente de alternativas de suministro diferenciadoras y de alto valor agregado. Como resultado de las iniciativas anteriores los planes de productividad ejecutados se cumplieron en 115% de manera consolidada.

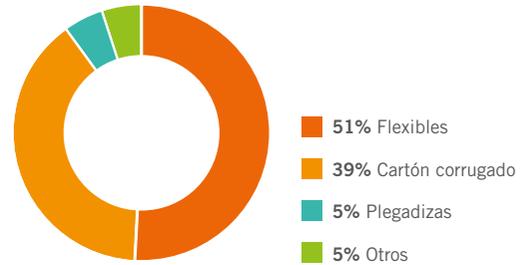
## Preocupados por el impacto ambiental

Grupo Nutresa, en su estrategia de abastecimiento sostenible, promueve y vincula a proveedores con conciencia ambiental. Microplast, proveedor principal de material de empaque flexible, se certificó en 2013 con Bureau Veritas como compañía carbono neutro, de esta manera ratificó su compromiso con la sostenibilidad a lo largo de la cadena de abastecimiento. Por otra parte, nuestros principales proveedores de cartón corrugado (Cartón de Colombia y Papelsa) utilizan en su proceso material reciclado o material proveniente de bosques cultivados certificados FSC (The Forest Stewardship Council).

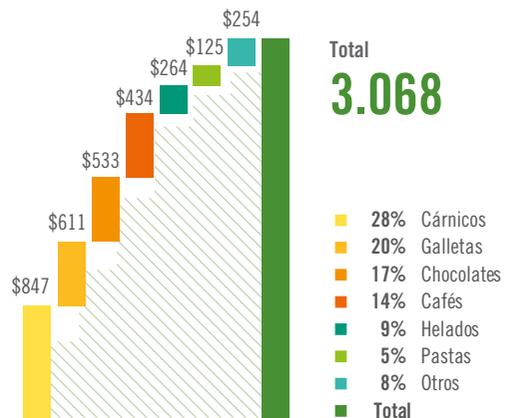
El proceso de distribución también es un foco importante de trabajo al impulsar iniciativas que reduzcan la huella de carbono. Para el transporte de azúcar maximizamos la ocupación del camión en el abastecimiento a las plantas, obteniendo ahorros en el número de camiones despachados. Esto representa una disminución de 10,81% en la huella de carbono.

Durante 2013 se logró una reducción de 457 toneladas en el consumo de material de empaque a través de iniciativas como la disminución de los calibres en los materiales flexibles, las cartulinas, claves en cajas corrugadas, planos mecánicos para eliminar espacios libres y la eliminación de componentes de poco valor percibido.

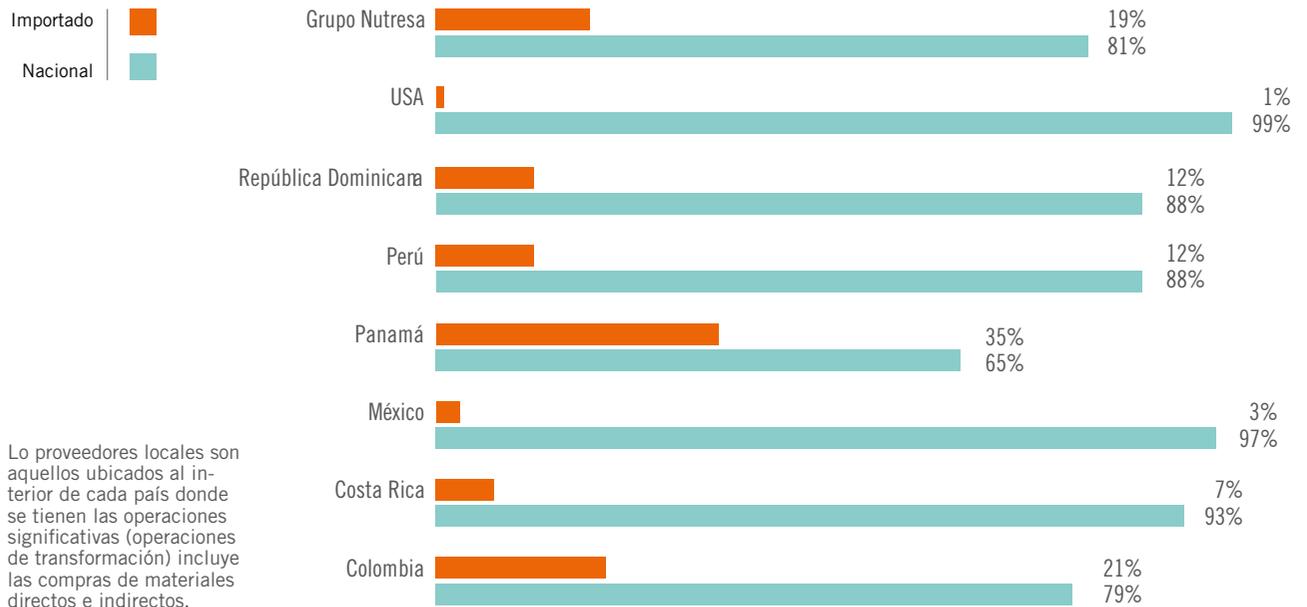
Distribución ahorro material de empaque (Ton)



Compras por negocio anualizado  
Miles de millones COP



## Compras por origen proveedor anualizadas



# Grupo nutresa



# ESTADOS FINANCIEROS



# INFORME DEL REVISOR FISCAL

A los señores Accionistas  
de Grupo Nutresa S.A.

28 de febrero de 2014



He auditado los balances generales consolidados de Grupo Nutresa S. A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los correspondientes estados consolidados de resultados, de cambios en el patrimonio de los accionistas, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo de los años terminados en esas fechas y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 2 y otras notas explicativas.

La administración es responsable por la adecuada preparación y presentación de estos estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera. Esta responsabilidad incluye diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para la preparación y razonable presentación de los estados financieros para que estén libres de errores de importancia relativa debido a fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que son razonables en las circunstancias.

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mis auditorías. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones de revisoría fiscal y llevé a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que planee y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable de si los estados financieros consolidados están libres de errores de importancia relativa.

Una auditoría de estados financieros comprende, entre otras cosas, realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los valores y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación del riesgo de errores de importancia relativa en los estados financieros. En la evaluación de esos riesgos, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias.

Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y de las estimaciones contables realizadas por la administración de la entidad, así como evaluar la presentación de los estados financieros en conjunto. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En mi opinión, los citados estados financieros consolidados auditados por mí, que fueron fielmente tomados de los registros de consolidación, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nacional de Chocolates S. A. al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los resultados de sus operaciones, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera, los cuales fueron aplicados de manera uniforme.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juber Ernesto Carrión', is positioned above the printed name and title of the auditor.

Juber Ernesto Carrión

**Revisor Fiscal**

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S.A.

### CERTIFICAMOS:

28 de febrero de 2014

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2013 y 2012, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subordinadas debidamente certificados y dictaminados.

De acuerdo con lo anterior, en relación con los estados financieros mencionados, manifestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos existen y las transacciones registradas se han realizado durante dichos años.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de las compañías.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. Los hechos económicos que afectan a las compañías han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de las compañías. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera y para su adecuada presentación a terceros, usuarios de la misma.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
**Presidente**



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General T.P. 45056-T**

# CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS LEY 964 DE 2005

Señores  
Accionistas Grupo Nutresa S. A.  
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S. A.

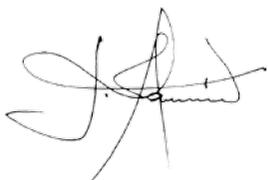
## CERTIFICA:

28 de febrero de 2014

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subordinadas al 31 de diciembre de 2013 y 2012, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el día 28 del mes de febrero de 2014.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
**Presidente**

# BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

En diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Disponible y equivalentes de efectivo	(6)	415.478	291.812
Deudores, neto	(7)	829.822	657.872
Inventarios, neto	(8)	725.323	555.796
Diferidos y otros activos	(9)	47.694	32.215
<b>Total activo corriente</b>		<b>2.018.317</b>	<b>1.537.695</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Inversiones permanentes, neto	(10)	357.830	330.090
Deudores	(7)	27.477	23.988
Propiedades, planta y equipo, neto	(11)	1.456.074	1.135.785
Intangibles, neto	(12)	2.038.332	1.025.441
Diferidos y otros activos	(9)	70.031	32.150
Valorizaciones	(22)	4.612.437	4.866.415
<b>Total activo no corriente</b>		<b>8.562.181</b>	<b>7.413.869</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>10.580.498</b>	<b>8.951.564</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras	(14)	407.588	96.662
Proveedores	(15)	299.136	170.648
Cuentas por pagar	(16)	339.570	259.456
Impuestos, gravámenes y tasas	(17)	159.523	119.215
Obligaciones laborales	(18)	131.144	102.371
Pasivos estimados y provisiones	(19)	8.241	5.559
Diferidos y otros pasivos	(20)	3.159	3.761
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1.348.361</b>	<b>757.672</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Obligaciones financieras	(14)	1.589.149	593.692
Cuentas por pagar	(16)	167	166
Impuestos, gravámenes y tasas	(17)	0	18.988
Obligaciones laborales	(18)	7.234	7.598
Pasivos estimados y provisiones	(19)	45.943	22.729
Diferidos y otros pasivos	(20)	159.573	125.467
Total del pasivo no corriente		1.802.066	768.640
<b>Total del pasivo</b>		<b>3.150.427</b>	<b>1.526.312</b>
<b>INTERÉS MINORITARIO</b>		<b>19.209</b>	<b>16.294</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social		2.301	2.301
Superávit de capital		546.831	546.831
Reservas	(21)	1.282.573	1.029.856
Revalorización del patrimonio	(21)	761.782	795.117
Efecto conversión estados financieros	(5)	(173.546)	(162.791)
Resultados del ejercicio		380.235	345.507
Superávit por valorización	(22)	4.610.686	4.852.137
<b>Total del patrimonio</b>		<b>7.410.862</b>	<b>7.408.958</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO E INTERÉS MINORITARIO</b>		<b>10.580.498</b>	<b>8.951.564</b>
<b>Cuentas de orden</b>			
Deudoras	(13)	(4.981.064)	(4.164.272)
Acreedoras	(13)	1.921.088	1.707.293

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADO

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>Ingresos operacionales</b>	(23)	<b>\$ 5.898.466</b>	<b>\$ 5.305.782</b>
Costo de ventas		(3.260.968)	(3.064.460)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>2.637.498</b>	<b>2.241.322</b>
<b>Gastos operacionales de:</b>			
Administración	(24)	(347.578)	(270.303)
Ventas	(25)	(1.505.166)	(1.326.976)
Producción	(26)	(134.527)	(122.931)
<b>Utilidad operacional</b>		<b>650.227</b>	<b>521.112</b>
<b>Otros ingresos ( egresos ) - neto</b>			
Ingresos por dividendos y financieros	(27)	81.465	96.140
Gastos financieros	(28)	(121.689)	(117.209)
Otros ingresos y egresos, neto	(29)	(54.865)	(13.923)
<b>Total otros ingresos (egresos) - no operacionales</b>		<b>(95.089)</b>	<b>(34.992)</b>
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto de renta e interés minoritario</b>		<b>555.138</b>	<b>486.120</b>
Provisión para impuesto sobre la renta y CREE:	(17)		
Corriente		(124.231)	(105.932)
CREE		(35.569)	0
Diferido		(14.687)	(32.525)
<b>Utilidad antes de interés minoritario</b>		<b>380.651</b>	<b>347.663</b>
<b>Interés minoritario</b>		<b>(416)</b>	<b>(2.156)</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>380.235</b>	<b>345.507</b>
<b>Utilidad neta por acción (en pesos colombianos)</b>		<b>826.38</b>	<b>750.90</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	RESERVAS					Revalorización del patrimonio	Efecto por conversión estados financieros (Nota 5)	Utilidad del ejercicio	Superavit por valorizaciones	Total Patrimonio
	Capital	Prima en colocación de acciones	Reserva obligatorias	Reservas ocasionales	Total reservas					
<b>Saldos al 31 de dic del año 2011</b>	<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>201.914</b>	<b>740.559</b>	<b>942.473</b>	<b>735.002</b>	<b>(101.048)</b>	<b>253.511</b>	<b>4.095.560</b>	<b>6.474.630</b>
Dividendos decretados					0			(166.128)		(166.128)
Traslado de utilidades y reservas			4.120	83.263	87.383			(87.383)		0
Apropiación impuesto al patrimonio					0	(33.688)				(33.688)
Ajuste por valorizaciones y otros					0	93.803			744.290	838.093
Interés minoritario					0				12.287	12.287
Ajustes por conversión de estados financieros					0		(61.743)			(61.743)
Utilidad neta año 2012					0			345.507		345.507
<b>Saldos al 31 de dic del año 2012</b>	<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>206.034</b>	<b>823.822</b>	<b>1.029.856</b>	<b>795.117</b>	<b>(162.791)</b>	<b>345.507</b>	<b>4.852.137</b>	<b>7.408.958</b>
Dividendos decretados					0			(182.617)		(182.617)
Traslado de utilidades y reservas				162.890	162.890			(162.890)		0
Ajuste por valorizaciones y otros				89.827	89.827	(33.335)			(228.924)	(172.432)
Interés minoritario					0				(12.527)	(12.527)
Ajustes por conversión de estados financieros					0		(10.755)			(10.755)
Utilidad neta año 2013					0			380.235		380.235
<b>Saldos al 31 de dic del año 2013</b>	<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>206.034</b>	<b>1.076.539</b>	<b>1.282.573</b>	<b>761.782</b>	<b>(173.546)</b>	<b>380.235</b>	<b>4.610.686</b>	<b>7.410.862</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 380.235</b>	<b>\$ 345.507</b>
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:			
Depreciaciones	(30)	113.107	99.098
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos	(31)	69.492	61.223
(Recuperación) Amortización de pensiones de jubilación		(469)	67
Provisión de provisión propiedad, planta y equipo, intangibles y otros activos		4.359	168
Utilidad neta en venta y retiro de inversiones y propiedad planta y equipo, neto de retiros	(35)	(14.606)	(36.755)
Ingreso por diferencia en cambio en inversiones		(500)	0
Intereses minoritarios		416	2.156
Efecto por inflación Venezuela		39.586	(25.420)
<b>RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS EN OPERACIONES</b>		<b>591.620</b>	<b>446.044</b>
Más:			
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo, inversiones y otros activos	(35)	19.499	48.584
Traslado de inversiones de portafolio a vinculados económicos			
Disminución de deudores a largo plazo		0	0
Disminución de activos diferidos y otros activos a largo plazo		0	66.324
Aumento de obligaciones financieras y otros créditos a largo plazo		927.029	0
Aumento de cuentas por pagar a largo plazo		1	0
Aumento de obligaciones laborales a largo plazo		0	1.128
Aumento de pasivos estimados y provisiones		1.852	1.073
Aumento de pasivos diferidos y otros pasivos		15.014	14.601
Deudores de largo plazo provenientes de adquisición de nuevas compañías		0	0
Aumento de interés minoritario		2.915	85
<b>RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS POR FUENTES DIFERENTES A OPERACIONES</b>		<b>966.310</b>	<b>131.795</b>
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>		<b>1.557.930</b>	<b>577.839</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:</b>			
Dividendos decretados		182.617	166.128
Patrimonio proveniente de adquisición de compañías	(3)	163.420	26.377
Efecto por conversión y variaciones patrimoniales		55.190	(26.690)
Adquisición de inversiones permanentes		27.557	740
Crédito mercantil adquirido	(3)	972.146	187.195
Adquisición de intangibles, diferidos y otros activos		1.338	10.023
Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos	(32)	191.496	180.725
Disminución de obligaciones financieras a largo plazo		0	32.361
Disminución de obligaciones laborales a largo plazo		296	0
Disminución de impuestos, gravámenes y tasas		18.988	18.346
Aumento de deudores a largo plazo		2.908	1.369
Aumento de activos diferidos y otros activos a largo plazo - traslados		0	1.498
Apropiación para impuesto al patrimonio		0	33.688
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>		<b>1.615.956</b>	<b>631.760</b>
<b>Capital de trabajo proveniente de adquisición de nuevas compañías</b>	(3)	<b>(52.041)</b>	<b>13.432</b>
<b>DISMINUCIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$ (110.067)</b>	<b>\$ (40.489)</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO (CONTINUACIÓN)

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	2013	2012
<b>LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:</b>		
<b>AUMENTO ( DISMINUCIÓN) EN ACTIVO CORRIENTE</b>		
Disponible y equivalentes de efectivo	\$ 123.666	98.725
Deudores	171.950	28.684
Inventarios	169.527	(46.070)
Diferidos y otros activos	15.479	(2.238)
<b>AUMENTO EN ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 480.622</b>	<b>79.101</b>
<b>(AUMENTO) DISMINUCIÓN EN PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones financieras	(310.926)	(42.010)
Provedores	(128.488)	(7.480)
Cuentas por pagar	(80.114)	(42.370)
Impuestos, gravámenes y tasas	(40.308)	(23.727)
Obligaciones laborales	(28.773)	(12.422)
Pasivos estimados y provisiones	(2.682)	7.149
Diferidos y otros pasivos	602	1.270
<b>AUMENTO EN PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ (590.689)</b>	<b>(119.590)</b>
<b>DISMINUCIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ (110.067)</b>	<b>(40.489)</b>

Las notas son parte integrante de los estados financieros consolidados.



**Jaime León Montoya Vásquez**  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



**Carlos Enrique Piedrahíta Arocha**  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



**Juber Ernesto Carrión**  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO CONSOLIDADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES:</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 380.235	\$ #####
<b>Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:</b>			
Depreciaciones	(30)	113.107	99.098
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos	(31)	69.492	61.223
(Recuperación) Amortización pensiones de jubilación		(469)	67
Provisión propiedad, planta y equipo, intangibles y otros activos	(11)	4.359	168
Utilidad neta en venta y retiro de inversiones y propiedad planta y equipo, neto de retiros	(35)	(14.606)	(36.755)
Provisión de deudores		7.261	11.742
Provisión de inventarios		2.144	438
Diferencia en cambio de inversiones en acciones		(500)	0
Ajuste por inflación Venezuela		39.586	(25.420)
Intereses minoritarios		416	2.156
Pago impuesto al patrimonio		(19.006)	(19.149)
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales:</b>			
Deudores		(11.183)	(41.795)
Inventarios		(41.497)	45.633
Diferidos y otros activos		(18.923)	67.170
Proveedores y cuentas por pagar		126.245	47.596
Impuestos, gravámenes y tasas		36.487	5.381
Obligaciones laborales		25.990	13.549
Pasivos estimados y provisiones		(40.433)	(6.077)
Diferidos y otros pasivos		14.412	13.331
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES</b>		<b>673.117</b>	<b>583.863</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>			
Patrimonio proveniente de adquisición de compañías		(163.420)	(26.377)
Efecto por conversión y variaciones patrimoniales		(53.779)	18.803
Adquisición de inversiones permanentes		(27.557)	(740)
Crédito mercantil adquirido	(3)	(972.146)	(187.195)
Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos	(32)	(191.496)	(180.725)
Disminución (adquisición) de intangibles		5.344	(10.023)
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo, inversiones y otros activos	(35)	19.499	48.584
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<b>(1.383.555)</b>	<b>(337.673)</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>			
Dividendos pagados		(177.201)	(163.873)
Aumento de obligaciones financieras		996.866	10.756
Aumento de intereses minoritarios		2.915	85
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO (USADO) EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		<b>822.580</b>	<b>(153.032)</b>
<b>Aumento neto en efectivo y equivalentes de efectivo</b>		<b>112.142</b>	<b>93.158</b>
Efecto de las variaciones en el tipo de cambio en el efectivo y equivalentes de efectivo		(1.411)	(6.280)
Efectivo y equivalente de efectivo recibido en adquisiciones	(3)	12.935	11.847
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año		291.812	193.087
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>		<b>\$ 415.478</b>	<b>\$ 291.812</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# Estados financieros

## **Básicos**

# INFORME DEL REVISOR FISCAL

A los señores Accionistas  
de Grupo Nutresa S.A.

28 de febrero de 2014



He auditado los balances generales de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los correspondientes estados de resultados, de cambios en el patrimonio de los accionistas, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo de los años terminados en esas fechas y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 2 y otras notas explicativas.

La Administración es responsable por la adecuada preparación y presentación de estos estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera. Esta responsabilidad incluye diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para que estos estados financieros estén libres de errores de importancia relativa debido a fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que sean razonables en las circunstancias.

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mis auditorías. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones de revisoría fiscal y llevé a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que planee y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable de si los estados financieros están libres de errores de importancia relativa.

Una auditoría de estados financieros comprende, entre otras cosas, realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los valores y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de errores de importancia relativa en los estados financieros. En la evaluación de esos riesgos, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y de las estimaciones contables realizadas por la administración de la entidad, así como evaluar la presentación de los estados financieros en conjunto. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En mi opinión, los citados estados financieros auditados por mí, que fueron fielmente tomados de los libros, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A.

al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los resultados de sus operaciones, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera, los cuales fueron aplicados de manera uniforme.

Con base en el resultado de mis pruebas, en mi concepto:

- a) La contabilidad de la Compañía ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable.
- b) Las operaciones registradas en los libros y los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea.
- c) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.
- d) Existen medidas adecuadas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía y los de terceros que están en su poder.
- e) Las normas establecidas en la Circular Externa 062 de 2007, mediante la cual la Superintendencia Financiera estableció la obligación de implementar mecanismos para la prevención y control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo, provenientes de actividades ilícitas a través del mercado de valores, han sido cumplidas.
- f) Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores.
- g) La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. La Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

Juber Ernesto Carrión

**Revisor Fiscal**

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S.A.

### CERTIFICAMOS:

28 de febrero de 2014

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, al 31 de diciembre de 2013 y 2012, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros y permiten reflejar la situación patrimonial y los resultados de las operaciones de la Compañía.

De acuerdo con lo anterior, en relación con los estados financieros mencionados, manifestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos de Grupo Nutresa S.A. existen y las transacciones registradas se han realizado en los años correspondientes.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de la Compañía.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. Los hechos económicos que afectan la Compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de la Compañía. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y de control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros usuarios de los mismos.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - TP 45056-T

## CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS LEY 964 DE 2005

Señores  
Accionistas Grupo Nutresa S.A.  
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S.A.

### CERTIFICA:

28 de febrero de 2014

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2013 y 2012, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el día 28 de febrero de 2014.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
**Presidente**

# BALANCE GENERAL

En diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Disponibles y equivalentes de efectivo	(3)	\$ 58	\$ 75
Deudores	(4)	17.798	14.922
Gastos pagados por anticipado		60	0
<b>Total activo corriente</b>		<b>17.916</b>	<b>14.997</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Inversiones permanentes, neto	(5)	4.126.523	3.748.345
Deudores	(4)	393	0
Activos fijos			
Intangibles		4.434	0
Otros activos		118	118
Valorizaciones	(5)	3.357.714	3.733.696
<b>Total activo no corriente</b>		<b>7.489.182</b>	<b>7.482.159</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>\$ 7.507.098</b>	<b>\$ 7.497.156</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras		\$ 0	\$ 7
Cuentas por pagar	(7)	70.544	64.925
Impuestos, gravámenes y tasas	(8)	2.299	489
Obligaciones laborales		932	481
Ingresos diferidos	(9)	9.622	8.803
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>83.397</b>	<b>74.705</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Cuentas por pagar	(7)	157	157
Impuestos, gravámenes y tasas	(8)	0	168
<b>Total del pasivo no corriente</b>		<b>157</b>	<b>325</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>\$ 83.554</b>	<b>\$ 75.030</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	(10)	2.301	2.301
Superávit de capital		1.542.805	1.363.092
Reservas	(11)	1.490.355	1.327.080
Revalorización del patrimonio	(12)	650.473	650.473
Resultados del ejercicio		379.896	345.484
Superávit por valorización	(5)	3.357.714	3.733.696
<b>Total del patrimonio</b>		<b>7.423.544</b>	<b>7.422.126</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 7.507.098</b>	<b>\$ 7.497.156</b>
Cuentas de orden	(6)		
Deudoras		\$ (3.995.132)	\$ (3.931.856)
Acreedoras		1.929.579	1.752.116

Las notas son parte integrante de los estados financieros.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de (Ver informe adjunto)

# ESTADO DE RESULTADOS

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>Ingresos método de participación (1)</b>	(5)	<b>344.939</b>	<b>312.990</b>
Método de participación alimentos		466.608	394.018
Gastos financieros intereses		(80.206)	(52.675)
Amortización crédito mercantil		(48.737)	(23.196)
Diferencia en cambio		7.121	(5.238)
Realización de inversiones		69	(2)
Dividendos		84	83
<b>Pérdida en realización de inversiones</b>	(14)	<b>(176)</b>	<b>0</b>
Realización de inversiones a terceros		88	0
Costo realización inversiones a terceros		(264)	0
<b>Dividendos</b>	(5)	<b>39.426</b>	<b>35.105</b>
<b>Intereses recibidos</b>		<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Otros ingresos operacionales</b>		<b>14.465</b>	<b>8.377</b>
<b>Gastos operacionales de administración</b>		<b>(13.551)</b>	<b>(10.090)</b>
Amortización crédito mercantil			
Gastos de administración	(13)	(13.551)	(10.090)
<b>Utilidad operacional</b>		<b>385.103</b>	<b>346.384</b>
Gastos financieros		0	0
Otros ingresos y egresos		(2.771)	(539)
<b>Total ingresos y egresos no operacionales</b>		<b>(2.771)</b>	<b>(539)</b>
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto de renta</b>		<b>382.332</b>	<b>345.845</b>
Provisión para impuesto de renta y CREE	(8)		
Corriente		(1.632)	(361)
CREE		(804)	0
<b>Utilidad neta</b>		<b>379.896</b>	<b>345.484</b>
<b>Utilidad neta por acción (2)</b>		<b>825.64</b>	<b>750.85</b>

(1) Los rubros que componen el ingreso por método de participación, se encuentran incluidos en los estados financieros de las compañías sobre las cuales Grupo Nutresa S.A. registra método de participación.

(2) Expresado en pesos colombianos.

Las notas son parte integrante de los estados financieros.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	RESERVAS												Total patrimonio	
		Capital	Prima en colocación de acciones	Superavit método de participación	Legal	Por disposiciones legales	Para readquisición de acciones	A disposición del máximo órgano social	Futuras inversiones	Otras reservas	Total reservas	Revalorización del patrimonio	Utilidad del ejercicio		Superavit por valorizaciones
<b>Saldos al 31 de dic del año 2011</b>		<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>804.258</b>	<b>2.711</b>	<b>1.076</b>	<b>82.400</b>	<b>158.457</b>	<b>862.332</b>	<b>129.767</b>	<b>1.236.743</b>	<b>650.975</b>	<b>255.982</b>	<b>2.979.150</b>	<b>6.476.240</b>
Dividendos decretados													(165.645)		(165.645)
Traslado de utilidades y reservas										90.337	90.337		(90.337)		0
Apropiación Impuesto al patrimonio												(502)			(502)
Ajuste por valorizaciones														754.546	754.546
Aplicación método de participación	(5)			12.003											12.003
Utilidad neta año 2012													345.484		345.484
<b>Saldos al 31 de dic del año 2012</b>		<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>816.261</b>	<b>2.711</b>	<b>1.076</b>	<b>82.400</b>	<b>158.457</b>	<b>862.332</b>	<b>220.104</b>	<b>1.327.080</b>	<b>650.473</b>	<b>345.484</b>	<b>3.733.696</b>	<b>7.422.126</b>
Dividendos decretados													(182.209)		(182.209)
Traslado de utilidades y reservas									383.203	(219.928)	163.275		(163.275)		0
Ajuste por valorizaciones														(375.982)	(375.982)
Aplicación método de participación	(5)			179.713											179.713
Utilidad neta año 2013													379.896		379.896
<b>Saldos al 31 de dic del año 2013</b>		<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>995.974</b>	<b>2.711</b>	<b>1.076</b>	<b>82.400</b>	<b>158.457</b>	<b>1.245.535</b>	<b>176</b>	<b>1.490.355</b>	<b>650.473</b>	<b>379.896</b>	<b>3.357.714</b>	<b>7.423.544</b>

Las notas son parte integrante de los estados financieros



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 379.896</b>	<b>\$ 345.484</b>
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:			
Pérdida neta en venta de inversiones	(14)	176	0
Amortización de crédito mercantil		170	0
(Recuperación) provisión de otros activos		(34)	37
Utilidades aplicación método de participación	(5)	(344.632)	(312.729)
Recuperación de provisión aplicación método de participación	(5)	(307)	(261)
<b>RECURSOS PROVISTOS EN OPERACIONES</b>		<b>35.269</b>	<b>32.531</b>
Más:			
Emisión de acciones			0
Dividendos de filiales y subsidiarias	(5)	158.476	132.473
Ingreso obtenido en la venta de inversiones	(14)	88	0
Disminución otros cargos diferidos		0	503
Aumento de impuesto por pagar		0	0
<b>RECURSOS DIFERENTES A OPERACIONES</b>		<b>158.564</b>	<b>132.976</b>
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>		<b>\$ 193.833</b>	<b>\$ 165.507</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:</b>			
Dividendos decretados	(15)	182.209	165.645
Aumento de deudores largo plazo		393	0
Disminución de impuesto por pagar		168	168
Adquisición de inversiones en acciones y otras inversiones		12.232	930
Aumento de crédito mercantil		4.604	0
Apropiación para impuesto al patrimonio		0	502
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>		<b>\$ 199.606</b>	<b>\$ 167.245</b>
<b>Disminución en el capital de trabajo</b>		<b>\$ (5.773)</b>	<b>\$ (1.738)</b>
<b>Análisis de los Cambios en el Capital de Trabajo</b>			
<b>AUMENTO ACTIVO CORRIENTE</b>			
Disponible y equivalentes de efectivo		\$ (17)	\$ (19)
Deudores		2.876	4.260
Diferidos		60	0
<b>TOTAL AUMENTO EN ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 2.919</b>	<b>\$ 4.241</b>
<b>AUMENTO EN PASIVO CORRIENTE</b>			
Obligaciones financieras		7	(7)
Cuentas por pagar		(5.619)	(5.616)
Impuestos, gravámenes y tasas		(1.810)	(240)
Obligaciones laborales		(451)	391
Diferidos		(819)	(507)
<b>TOTAL AUMENTO EN PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ (8.692)</b>	<b>\$ (5.979)</b>
<b>DISMINUCIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$ (5.773)</b>	<b>\$ (1.738)</b>

Las notas son parte integrante de los estados financieros



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES:</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 379.896</b>	<b>\$ 345.484</b>
Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:			
Pérdida neta en venta de inversiones	(14)	176	0
Amortización de crédito mercantil		170	0
(Recuperación) provisión de otros activos		(34)	37
Utilidades aplicación método de participación	(5)	(344.632)	(312.729)
Recuperación provisión aplicación método de participación	(5)	(307)	(261)
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales:</b>			
Dividendos recibidos de filiales y subsidiarias	(5)	158.476	132.473
Pago impuesto al patrimonio		(168)	(168)
Deudores		(3.269)	(4.260)
Activos diferidos		(60)	1
Cuentas por pagar		548	3.373
Impuestos, gravámenes y tasas		1.810	240
Obligaciones laborales		451	(391)
Pasivos diferidos		819	507
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES</b>		<b>\$ 193.876</b>	<b>\$ 164.306</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>			
Ingreso obtenido en la venta de inversiones	(14)	88	0
Adquisición de inversiones en acciones y otras inversiones		(12.232)	(930)
Adquisición de crédito mercantil		(4.604)	0
<b>EFFECTIVO NETO USADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<b>\$ (16.748)</b>	<b>\$ (930)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>			
Efectivo recibido por emisión de acciones			0
Pago de dividendos	(15)	(177.138)	(163.402)
Obligaciones financieras adquiridas		(7)	7
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		<b>\$ (177.145)</b>	<b>\$ (163.395)</b>
Disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo		(17)	(19)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año		75	94
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>		<b>\$ 58</b>	<b>\$ 75</b>

Las notas son parte integrante de los estados financieros



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# INFORME DEL REVISOR FISCAL

A los señores Accionistas  
de Grupo Nutresa S.A.

28 de febrero de 2014



He auditado los balances generales consolidados de Grupo Nutresa S. A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los correspondientes estados consolidados de resultados, de cambios en el patrimonio de los accionistas, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo de los años terminados en esas fechas y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 2 y otras notas explicativas.

La administración es responsable por la adecuada preparación y presentación de estos estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera. Esta responsabilidad incluye diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para la preparación y razonable presentación de los estados financieros para que estén libres de errores de importancia relativa debido a fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que son razonables en las circunstancias.

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mis auditorías. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones de revisoría fiscal y llevé a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que planee y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable de si los estados financieros consolidados están libres de errores de importancia relativa.

Una auditoría de estados financieros comprende, entre otras cosas, realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los valores y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación del riesgo de errores de importancia relativa en los estados financieros. En la evaluación de esos riesgos, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias.

Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y de las estimaciones contables realizadas por la administración de la entidad, así como evaluar la presentación de los estados financieros en conjunto. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En mi opinión, los citados estados financieros consolidados auditados por mí, que fueron fielmente tomados de los registros de consolidación, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nacional de Chocolates S. A. al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los resultados de sus operaciones, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera, los cuales fueron aplicados de manera uniforme.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juber Ernesto Carrión', written over a light blue horizontal line.

Juber Ernesto Carrión

**Revisor Fiscal**

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S.A.

### CERTIFICAMOS:

28 de febrero de 2014

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2013 y 2012, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subordinadas debidamente certificados y dictaminados.

De acuerdo con lo anterior, en relación con los estados financieros mencionados, manifestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos existen y las transacciones registradas se han realizado durante dichos años.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de las compañías.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. Los hechos económicos que afectan a las compañías han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de las compañías. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera y para su adecuada presentación a terceros, usuarios de la misma.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
**Presidente**



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General T.P. 45056-T**

# CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS LEY 964 DE 2005

Señores  
Accionistas Grupo Nutresa S. A.  
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S. A.

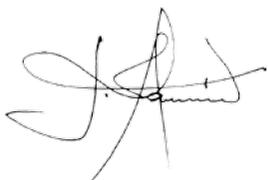
## CERTIFICA:

28 de febrero de 2014

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subordinadas al 31 de diciembre de 2013 y 2012, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el día 28 del mes de febrero de 2014.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
**Presidente**

# BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

En diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Disponible y equivalentes de efectivo	(6)	\$ 415.478	\$ 291.812
Deudores, neto	(7)	829.822	657.872
Inventarios, neto	(8)	725.323	555.796
Diferidos y otros activos	(9)	47.694	32.215
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 2.018.317</b>	<b>\$ 1.537.695</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Inversiones permanentes, neto	(10)	357.830	330.090
Deudores	(7)	27.477	23.988
Propiedades, planta y equipo, neto	(11)	1.456.074	1.135.785
Intangibles, neto	(12)	2.038.332	1.025.441
Diferidos y otros activos	(9)	70.031	32.150
Valorizaciones	(22)	4.612.437	4.866.415
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 8.562.181</b>	<b>\$ 7.413.869</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>\$ 10.580.498</b>	<b>\$ 8.951.564</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras	(14)	\$ 407.588	\$ 96.662
Proveedores	(15)	299.136	170.648
Cuentas por pagar	(16)	339.570	259.456
Impuestos, gravámenes y tasas	(17)	159.523	119.215
Obligaciones laborales	(18)	131.144	102.371
Pasivos estimados y provisiones	(19)	8.241	5.559
Diferidos y otros pasivos	(20)	3.159	3.761
<b>Total del pasivo corriente</b>		<b>\$ 1.348.361</b>	<b>\$ 757.672</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Obligaciones financieras	(14)	1.589.149	593.692
Cuentas por pagar	(16)	167	166
Impuestos, gravámenes y tasas	(17)	0	18.988
Obligaciones laborales	(18)	7.234	7.598
Pasivos estimados y provisiones	(19)	45.943	22.729
Diferidos y otros pasivos	(20)	159.573	125.467
<b>Total del pasivo no corriente</b>		<b>1.802.066</b>	<b>768.640</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>\$ 3.150.427</b>	<b>\$ 1.526.312</b>
<b>INTERÉS MINORITARIO</b>		<b>19.209</b>	<b>16.294</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social		2.301	2.301
Superávit de capital		546.831	546.831
Reservas	(21)	1.282.573	1.029.856
Revalorización del patrimonio	(21)	761.782	795.117
Efecto conversión estados financieros	(5)	(173.546)	(162.791)
Resultados del ejercicio		380.235	345.507
Superávit por valorización	(22)	4.610.686	4.852.137
<b>Total del patrimonio</b>		<b>\$ 7.410.862</b>	<b>\$ 7.408.958</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO E INTERÉS MINORITARIO</b>		<b>\$ 10.580.498</b>	<b>\$ 8.951.564</b>
<b>MINORITARIO</b>			
Cuentas de orden			
Deudoras	(13)	\$ (4.981.064)	\$ (4.164.272)
Acreedoras	(13)	1.921.088	1.707.293

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADO

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>Ingresos operacionales</b>	(23)	\$ 5.898.466	\$ 5.305.782
Costo de ventas		(3.260.968)	(3.064.460)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>2.637.498</b>	<b>2.241.322</b>
<b>Gastos operacionales de:</b>			
Administración	(24)	(347.578)	(270.303)
Ventas	(25)	(1.505.166)	(1.326.976)
Producción	(26)	(134.527)	(122.931)
<b>Utilidad operacional</b>		<b>650.227</b>	<b>521.112</b>
<b>Otros ingresos (egresos) - neto</b>			
Ingresos por dividendos y financieros	(27)	81.465	96.140
Gastos financieros	(28)	(121.689)	(117.209)
Otros ingresos y egresos, neto	(29)	(54.865)	(13.923)
<b>Total otros ingresos (egresos) - no operacionales</b>		<b>(95.089)</b>	<b>(34.992)</b>
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto de renta e interés minoritario</b>		<b>555.138</b>	<b>486.120</b>
Provisión para impuesto sobre la renta y CREE:	(17)		
Corriente		(124.231)	(105.932)
CREE		(35.569)	0
Diferido		(14.687)	(32.525)
<b>Utilidad antes de interés minoritario</b>		<b>380.651</b>	<b>347.663</b>
<b>Interés minoritario</b>		<b>(416)</b>	<b>(2.156)</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 380.235</b>	<b>\$ 345.507</b>
<b>Utilidad neta por acción (en pesos colombianos)</b>		<b>826,38</b>	<b>750,90</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	RESERVAS					Revalorización del patrimonio	Efecto por conversión estados financieros (Nota 5)	Utilidad del ejercicio	Superavit por valorizaciones	Total Patrimonio
	Capital	Prima en colocación de acciones	Reserva obligatorias	Reservas ocasionales	Total reservas					
<b>Saldos al 31 de dic del año 2011</b>	<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>201.914</b>	<b>740.559</b>	<b>942.473</b>	<b>735.002</b>	<b>(101.048)</b>	<b>253.511</b>	<b>4.095.560</b>	<b>6.474.630</b>
Dividendos decretados					0			(166.128)		(166.128)
Traslado de utilidades y reservas			4.120	83.263	87.383			(87.383)		0
Apropiación impuesto al patrimonio					0	(33.688)				(33.688)
Ajuste por valorizaciones y otros					0	93.803			744.290	838.093
Interés minoritario					0				12.287	12.287
Ajustes por conversión de estados financieros					0		(61.743)			(61.743)
Utilidad neta año 2012					0			345.507		345.507
<b>Saldos al 31 de dic del año 2012</b>	<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>206.034</b>	<b>823.822</b>	<b>1.029.856</b>	<b>795.117</b>	<b>(162.791)</b>	<b>345.507</b>	<b>4.852.137</b>	<b>7.408.958</b>
Dividendos decretados					0			(182.617)		(182.617)
Traslado de utilidades y reservas				162.890	162.890			(162.890)		0
Ajuste por valorizaciones y otros				89.827	89.827	(33.335)			(228.924)	(172.432)
Interés minoritario					0				(12.527)	(12.527)
Ajustes por conversión de estados financieros					0		(10.755)			(10.755)
Utilidad neta año 2013					0			380.235		380.235
<b>Saldos al 31 de dic del año 2013</b>	<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>206.034</b>	<b>1.076.539</b>	<b>1.282.573</b>	<b>761.782</b>	<b>(173.546)</b>	<b>380.235</b>	<b>4.610.686</b>	<b>7.410.862</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 380.235</b>	<b>\$ 345.507</b>
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:			
Depreciaciones	(30)	113.107	99.098
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos	(31)	69.492	61.223
(Recuperación) Amortización de pensiones de jubilación		(469)	67
Provisión de propiedad, planta y equipo, intangibles y otros activos		4.359	168
Utilidad neta en venta y retiro de inversiones y propiedad planta y equipo, neto de retiros	(35)	(14.606)	(36.755)
Ingreso por diferencia en cambio en inversiones		(500)	0
Intereses minoritarios		416	2.156
Efecto por inflación Venezuela		39.586	(25.420)
<b>RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS EN OPERACIONES</b>		<b>591.620</b>	<b>446.044</b>
Más:			
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo, inversiones y otros activos	(35)	19.499	48.584
Disminución de activos diferidos y otros activos a largo plazo		0	66.324
Aumento de obligaciones financieras y otros créditos a largo plazo		927.029	0
Aumento de cuentas por pagar a largo plazo		1	0
Aumento de obligaciones laborales a largo plazo		0	1.128
Aumento de pasivos estimados y provisiones		1.852	1.073
Aumento de pasivos diferidos y otros pasivos		15.014	14.601
Aumento de interés minoritario		2.915	85
<b>RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS POR FUENTES DIFERENTES A OPERACIONES</b>		<b>966.310</b>	<b>131.795</b>
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>		<b>\$ 1.557.930</b>	<b>\$ 577.839</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:</b>			
Dividendos decretados		182.617	166.128
Patrimonio proveniente de adquisición de compañías	(3)	163.420	26.377
Efecto por conversión y variaciones patrimoniales		55.190	(26.690)
Adquisición de inversiones permanentes		27.557	740
Crédito mercantil adquirido	(3)	972.146	187.195
Adquisición de intangibles, diferidos y otros activos		1.338	10.023
Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos	(32)	191.496	180.725
Disminución de obligaciones financieras a largo plazo		0	32.361
Disminución de obligaciones laborales a largo plazo		296	0
Disminución de impuestos, gravámenes y tasas		18.988	18.346
Aumento de deudores a largo plazo		2.908	1.369
Aumento de activos diferidos y otros activos a largo plazo - traslados		0	1.498
Apropiación para impuesto al patrimonio		0	33.688
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>		<b>\$ 1.615.956</b>	<b>\$ 631.760</b>
<b>Capital de trabajo proveniente de adquisición de nuevas compañías</b>	(3)	<b>(52.041)</b>	<b>13.432</b>
<b>DISMINUCIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$ (110.067)</b>	<b>\$ (40.489)</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO (CONTINUACIÓN)

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	2013	2012
<b>LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:</b>		
<b>AUMENTO ( DISMINUCIÓN) EN ACTIVO CORRIENTE</b>		
Disponible y equivalentes de efectivo	\$ 123.666	\$ 98.725
Deudores	171.950	28.684
Inventarios	169.527	(46.070)
Diferidos y otros activos	15.479	(2.238)
<b>AUMENTO EN ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 480.622</b>	<b>\$ 79.101</b>
<b>(AUMENTO) DISMINUCIÓN EN PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones financieras	(310.926)	(42.010)
Provedores	(128.488)	(7.480)
Cuentas por pagar	(80.114)	(42.370)
Impuestos, gravámenes y tasas	(40.308)	(23.727)
Obligaciones laborales	(28.773)	(12.422)
Pasivos estimados y provisiones	(2.682)	7.149
Diferidos y otros pasivos	602	1.270
<b>AUMENTO EN PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ (590.689)</b>	<b>\$ (119.590)</b>
<b>DISMINUCIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ (110.067)</b>	<b>\$ (40.489)</b>

Las notas son parte integrante de los estados financieros consolidados.



**Jaime León Montoya Vásquez**  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



**Carlos Enrique Piedrahíta Arocha**  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



**Juber Ernesto Carrión**  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

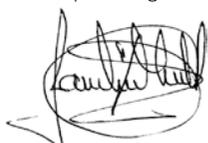
# ESTADO CONSOLIDADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES:</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 380.235</b>	<b>\$ 345.507</b>
<b>Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:</b>			
Depreciaciones	(30)	113.107	99.098
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos	(31)	69.492	61.223
(Recuperación) Amortización pensiones de jubilación		(469)	67
Provisión propiedad, planta y equipo, intangibles y otros activos	(11)	4.359	168
Utilidad neta en venta y retiro de inversiones y propiedad planta y equipo, neto de retiros	(35)	(14.606)	(36.755)
Provisión y/o castigo de deudores, neto		7.261	11.742
Provisión de inventarios		2.144	438
Diferencia en cambio de inversiones en acciones		(500)	0
Ajuste por inflación Venezuela		39.586	(25.420)
Intereses minoritarios		416	2.156
Pago impuesto al patrimonio		(19.006)	(19.149)
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales:</b>			
Deudores		(11.183)	(41.795)
Inventarios		(41.497)	45.633
Diferidos y otros activos		(18.923)	67.170
Proveedores y cuentas por pagar		126.245	47.596
Impuestos, gravámenes y tasas		36.487	5.381
Obligaciones laborales		25.990	13.549
Pasivos estimados y provisiones		(40.433)	(6.077)
Diferidos y otros pasivos		14.412	13.331
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES</b>		<b>\$ 673.117</b>	<b>\$ 583.863</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>			
Patrimonio proveniente de adquisición de compañías		(163.420)	(26.377)
Efecto por conversión y variaciones patrimoniales		(53.779)	18.803
Adquisición de inversiones permanentes		(27.557)	(740)
Crédito mercantil adquirido	(3)	(972.146)	(187.195)
Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos	(32)	(191.496)	(180.725)
Disminución (adquisición) de intangibles		5.344	(10.023)
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo, inversiones y otros activos	(35)	19.499	48.584
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<b>\$ (1.383.555)</b>	<b>\$ (337.673)</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>			
Dividendos pagados		(177.201)	(163.873)
Aumento de obligaciones financieras		996.866	10.756
Aumento de intereses minoritarios		2.915	85
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO (USADO) EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		<b>\$ 822.580</b>	<b>\$ (153.032)</b>
<b>Aumento neto en efectivo y equivalentes de efectivo</b>		<b>112.142</b>	<b>93.158</b>
Efecto de las variaciones en el tipo de cambio en el efectivo y equivalentes de efectivo		(1.411)	(6.280)
Efectivo y equivalente de efectivo recibido en adquisiciones	(3)	12.935	11.847
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año		291.812	193.087
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>		<b>\$ 415.478</b>	<b>\$ 291.812</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# Estados financieros

## **Básicos**

# INFORME DEL REVISOR FISCAL

A los señores Accionistas  
de Grupo Nutresa S.A.

28 de febrero de 2014



He auditado los balances generales de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los correspondientes estados de resultados, de cambios en el patrimonio de los accionistas, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo de los años terminados en esas fechas y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 2 y otras notas explicativas.

La Administración es responsable por la adecuada preparación y presentación de estos estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera. Esta responsabilidad incluye diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para que estos estados financieros estén libres de errores de importancia relativa debido a fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que sean razonables en las circunstancias.

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mis auditorías. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones de revisoría fiscal y llevé a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que planeé y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable de si los estados financieros están libres de errores de importancia relativa.

Una auditoría de estados financieros comprende, entre otras cosas, realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los valores y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de errores de importancia relativa en los estados financieros. En la evaluación de esos riesgos, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y de las estimaciones contables realizadas por la administración de la entidad, así como evaluar la presentación de los estados financieros en conjunto. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En mi opinión, los citados estados financieros auditados por mí, que fueron fielmente tomados de los libros, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A.

al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los resultados de sus operaciones, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera, los cuales fueron aplicados de manera uniforme.

Con base en el resultado de mis pruebas, en mi concepto:

- a) La contabilidad de la Compañía ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable.
- b) Las operaciones registradas en los libros y los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea.
- c) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.
- d) Existen medidas adecuadas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía y los de terceros que están en su poder.
- e) Las normas establecidas en la Circular Externa 062 de 2007, mediante la cual la Superintendencia Financiera estableció la obligación de implementar mecanismos para la prevención y control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo, provenientes de actividades ilícitas a través del mercado de valores, han sido cumplidas.
- f) Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores.
- g) La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. La Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

Juber Ernesto Carrión

**Revisor Fiscal**

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S.A.

### CERTIFICAMOS:

28 de febrero de 2014

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, al 31 de diciembre de 2013 y 2012, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros y permiten reflejar la situación patrimonial y los resultados de las operaciones de la Compañía.

De acuerdo con lo anterior, en relación con los estados financieros mencionados, manifestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos de Grupo Nutresa S.A. existen y las transacciones registradas se han realizado en los años correspondientes.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de la Compañía.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. Los hechos económicos que afectan la Compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de la Compañía. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y de control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros usuarios de los mismos.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - TP 45056-T

## CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS LEY 964 DE 2005

Señores  
Accionistas Grupo Nutresa S.A.  
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S.A.

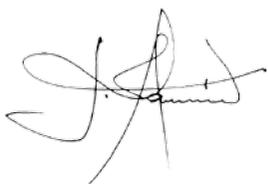
### CERTIFICA:

28 de febrero de 2014

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2013 y 2012, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el día 28 de febrero de 2014.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
**Presidente**

# BALANCE GENERAL

En diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Disponible y equivalentes de efectivo	(3)	\$ 58	\$ 75
Deudores	(4)	17.798	14.922
Gastos pagados por anticipado		60	0
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 17.916</b>	<b>\$ 14.997</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Inversiones permanentes, neto	(5)	4.126.523	3.748.345
Deudores	(4)	393	0
Intangibles		4.434	0
Otros activos		118	118
Valorizaciones	(5)	3.357.714	3.733.696
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 7.489.182</b>	<b>\$ 7.482.159</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>\$ 7.507.098</b>	<b>\$ 7.497.156</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras		\$ 0	\$ 7
Cuentas por pagar	(7)	70.544	64.925
Impuestos, gravámenes y tasas	(8)	2.299	489
Obligaciones laborales		932	481
Ingresos diferidos	(9)	9.622	8.803
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 83.397</b>	<b>\$ 74.705</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Cuentas por pagar	(7)	157	157
Impuestos, gravámenes y tasas	(8)	0	168
<b>Total del pasivo no corriente</b>		<b>157</b>	<b>325</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>\$ 83.554</b>	<b>\$ 75.030</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	(10)	2.301	2.301
Superávit de capital		1.542.805	1.363.092
Reservas	(11)	1.490.355	1.327.080
Revalorización del patrimonio	(12)	650.473	650.473
Resultados del ejercicio		379.896	345.484
Superávit por valorización	(5)	3.357.714	3.733.696
<b>Total del patrimonio</b>		<b>\$ 7.423.544</b>	<b>\$ 7.422.126</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 7.507.098</b>	<b>\$ 7.497.156</b>
Cuentas de orden	(6)		
Deudoras		\$ (3.995.132)	\$ (3.931.856)
Acreedoras		1.929.579	1.752.116

Las notas son parte integrante de los estados financieros.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de (Ver informe adjunto)

# ESTADO DE RESULTADOS

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>Ingresos método de participación (1)</b>	(5)	\$ 344.939	\$ 312.990
Método de participación alimentos		466.608	394.018
Gastos financieros intereses		(80.206)	(52.675)
Amortización crédito mercantil		(48.737)	(23.196)
Diferencia en cambio		7.121	(5.238)
Realización de inversiones		69	(2)
Dividendos		84	83
<b>Pérdida en realización de inversiones</b>	(14)	(176)	0
Realización de inversiones a terceros		88	0
Costo realización inversiones a terceros		(264)	0
<b>Dividendos</b>	(5)	<b>39.426</b>	<b>35.105</b>
<b>Intereses recibidos</b>		<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Otros ingresos operacionales</b>		<b>14.465</b>	<b>8.377</b>
<b>Gastos operacionales de administración</b>		<b>(13.551)</b>	<b>(10.090)</b>
Amortización crédito mercantil			
Gastos de administración	(13)	(13.551)	(10.090)
<b>Utilidad operacional</b>		<b>385.103</b>	<b>346.384</b>
Otros ingresos y egresos		(2.771)	(539)
<b>Total ingresos y egresos no operacionales</b>		<b>(2.771)</b>	<b>(539)</b>
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto de renta</b>		<b>382.332</b>	<b>345.845</b>
Provisión para impuesto de renta y CREE:	(8)		
Corriente		(1.632)	(361)
CREE		(804)	0
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 379.896</b>	<b>\$ 345.484</b>
<b>Utilidad neta por acción (2)</b>		<b>825,64</b>	<b>750,85</b>

(1) Los rubros que componen el ingreso por método de participación, se encuentran incluidos en los estados financieros de las compañías sobre las cuales Grupo Nutresa S.A. registra método de participación.

(2) Expresado en pesos colombianos.

Las notas son parte integrante de los estados financieros.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	RESERVAS												Total patrimonio	
		Capital	Prima en colocación de acciones	Superavit método de participación	Legal	Por disposiciones legales	Para readquisición de acciones	A disposición del máximo órgano social	Futuras inversiones	Otras reservas	Total reservas	Revalorización del patrimonio	Utilidad del ejercicio		Superavit por valorizaciones
<b>Saldos al 31 de dic del año 2011</b>		<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>804.258</b>	<b>2.711</b>	<b>1.076</b>	<b>82.400</b>	<b>158.457</b>	<b>862.332</b>	<b>129.767</b>	<b>1.236.743</b>	<b>650.975</b>	<b>255.982</b>	<b>2.979.150</b>	<b>6.476.240</b>
Dividendos decretados													(165.645)		(165.645)
Traslado de utilidades y reservas										90.337	90.337		(90.337)		0
Apropiación Impuesto al patrimonio												(502)			(502)
Ajuste por valorizaciones														754.546	754.546
Aplicación método de participación	(5)			12.003											12.003
Utilidad neta año 2012													345.484		345.484
<b>Saldos al 31 de dic del año 2012</b>		<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>816.261</b>	<b>2.711</b>	<b>1.076</b>	<b>82.400</b>	<b>158.457</b>	<b>862.332</b>	<b>220.104</b>	<b>1.327.080</b>	<b>650.473</b>	<b>345.484</b>	<b>3.733.696</b>	<b>7.422.126</b>
Dividendos decretados													(182.209)		(182.209)
Traslado de utilidades y reservas									383.203	(219.928)	163.275		(163.275)		0
Ajuste por valorizaciones														(375.982)	(375.982)
Aplicación método de participación	(5)			179.713											179.713
Utilidad neta año 2013													379.896		379.896
<b>Saldos al 31 de dic del año 2013</b>		<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>995.974</b>	<b>2.711</b>	<b>1.076</b>	<b>82.400</b>	<b>158.457</b>	<b>1.245.535</b>	<b>176</b>	<b>1.490.355</b>	<b>650.473</b>	<b>379.896</b>	<b>3.357.714</b>	<b>7.423.544</b>

Las notas son parte integrante de los estados financieros



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 379.896</b>	<b>\$ 345.484</b>
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:			
Pérdida neta en venta de inversiones	(14)	176	0
Amortización de crédito mercantil		170	0
(Recuperación) provisión de otros activos		(34)	37
Utilidades aplicación método de participación	(5)	(344.632)	(312.729)
Recuperación de provisión aplicación método de participación	(5)	(307)	(261)
<b>RECURSOS PROVISTOS EN OPERACIONES</b>		<b>35.269</b>	<b>32.531</b>
Más:			
Dividendos de filiales y subsidiarias	(5)	158.476	132.473
Ingreso obtenido en la venta de inversiones	(14)	88	0
Disminución otros cargos diferidos		0	503
<b>RECURSOS DIFERENTES A OPERACIONES</b>		<b>158.564</b>	<b>132.976</b>
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>		<b>\$ 193.833</b>	<b>\$ 165.507</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:</b>			
Dividendos decretados	(15)	182.209	165.645
Aumento de deudores largo plazo		393	0
Disminución de impuesto por pagar		168	168
Adquisición de inversiones en acciones y otras inversiones		12.232	930
Aumento de crédito mercantil		4.604	0
Apropiación para impuesto al patrimonio		0	502
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>		<b>\$ 199.606</b>	<b>\$ 167.245</b>
<b>Disminución en el capital de trabajo</b>		<b>\$ (5.773)</b>	<b>\$ (1.738)</b>
<b>Análisis de los Cambios en el Capital de Trabajo</b>			
<b>AUMENTO ACTIVO CORRIENTE</b>			
Disponibles y equivalentes de efectivo		\$ (17)	\$ (19)
Deudores		2.876	4.260
Diferidos		60	0
<b>TOTAL AUMENTO EN ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 2.919</b>	<b>\$ 4.241</b>
<b>AUMENTO EN PASIVO CORRIENTE</b>			
Obligaciones financieras		7	(7)
Cuentas por pagar		(5.619)	(5.616)
Impuestos, gravámenes y tasas		(1.810)	(240)
Obligaciones laborales		(451)	391
Diferidos		(819)	(507)
<b>TOTAL AUMENTO EN PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ (8.692)</b>	<b>\$ (5.979)</b>
<b>DISMINUCIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$ (5.773)</b>	<b>\$ (1.738)</b>

Las notas son parte integrante de los estados financieros



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES:</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 379.896</b>	<b>\$ 345.484</b>
Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:			
Pérdida neta en venta de inversiones	(14)	176	0
Amortización de crédito mercantil		170	0
(Recuperación) provisión de otros activos		(34)	37
Utilidades aplicación método de participación	(5)	(344.632)	(312.729)
Recuperación provisión aplicación método de participación	(5)	(307)	(261)
Dividendos recibidos de filiales y subsidiarias	(5)	158.476	132.473
Pago impuesto al patrimonio		(168)	(168)
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales:</b>			
Deudores		(3.269)	(4.260)
Activos diferidos		(60)	1
Cuentas por pagar		548	3.373
Impuestos, gravámenes y tasas		1.810	240
Obligaciones laborales		451	(391)
Pasivos diferidos		819	507
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES</b>		<b>\$ 193.876</b>	<b>\$ 164.306</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>			
Ingreso obtenido en la venta de inversiones	(14)	88	0
Adquisición de inversiones en acciones y otras inversiones		(12.232)	(930)
Adquisición de crédito mercantil		(4.604)	0
<b>EFFECTIVO NETO USADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<b>\$ (16.748)</b>	<b>\$ (930)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>			
Pago de dividendos	(15)	(177.138)	(163.402)
Obligaciones financieras adquiridas		(7)	7
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		<b>\$ (177.145)</b>	<b>\$ (163.395)</b>
Disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo		(17)	(19)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año		75	94
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>		<b>\$ 58</b>	<b>\$ 75</b>

Las notas son parte integrante de los estados financieros



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. No. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

