



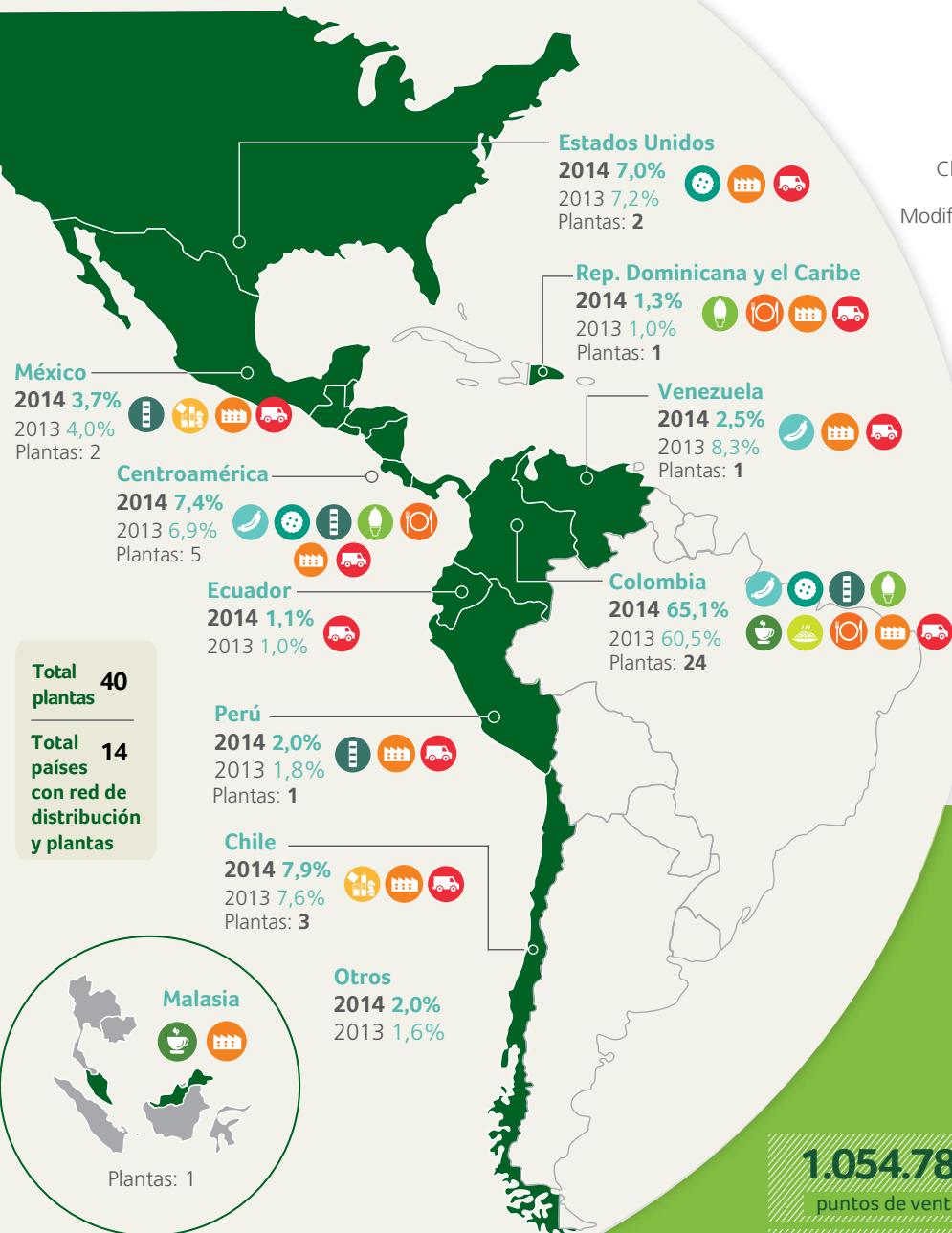
# Informe integrado 2014



# Presencia y ventas en nuestra región estratégica [G4-6] [G4-9]

Cifras  
2014 | 2013

## Distribución y ventas



## Participación del mercado en Colombia

Fuente: Nielsen

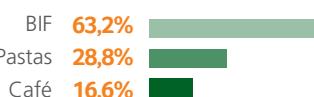
**60,6%**

Participación consolidado Grupo Nutresa en Colombia



## Participación del mercado en Chile

Fuente: Nielsen



## Participación del mercado en México

Fuente: Nielsen

BIF 29,9%

## Ventas por canal Grupo Nutresa



## Composición accionaria

Fuente: Deceval



## Convenciones



Cárnicos



Galletas



Chocolates



Cafés



TMLUC



Helados



Pastas



Alimentos al consumo



Producción



Distribución

Más información en [informe2014.gruponutresa.com](http://informe2014.gruponutresa.com)



Cárnicos	Galletas	Chocolates	Cafés	TMLUC	Helados	Pastas	Alimentos al consumidor
Zenú RANCHERA Rica Pietrán HERMO DUX Berard	Salón Noel DUCALES NOEL Festival TOSH POZUELO Lil' Dutch Maid chiky'	CORONA Choco Linef Jet Jumbo Johnny's winter's Fochis MONTBLANC	Guillermo Rojo Colcafé Café LA BASTILLA Matiz	ZUKO Livean Lucchetti Kryzpo	CREM HELADO Polet Aloha Bocatito HELADOS BON POPS	Doria Comarrico Monticello Puro Piacere	EL CORRAL LEÑOS GOURMET BON POPS Starbucks COFFEE
Comercial nutresa							
novaventa							
La Receta							
Red de ventas y distribución internacional							
Servicios nutresa							

\*Esta unidad de negocio reportará cifras a partir de 2015.

## Nuestro compromiso de largo plazo

Nuestra estrategia centenaria está dirigida a duplicar el 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; gestionadas por gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible. Alcanzar la meta formulada, implicaría cerrar 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.

La información incluida en este resumen ejecutivo es consistente con la del Informe Integrado de Grupo Nutresa S.A. disponible en la página web [http://informe2014.gruponutresa.com/pdf/informe\\_integrado\\_nutresa.pdf](http://informe2014.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_nutresa.pdf)

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

El alcance y resultados de nuestro trabajo se describen en el informe de aseguramiento que se encuentra publicado en la página web [http://informe2014.gruponutresa.com/pdf/informe\\_verificacion.pdf](http://informe2014.gruponutresa.com/pdf/informe_verificacion.pdf)

KPMG Advisory Services Ltda.

Marzo de 2015

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

## Principales riesgos de nuestro modelo de negocio

Volatilidad en precios de las materias primas.

Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.

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

## 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 personas.

### Nuestras marcas

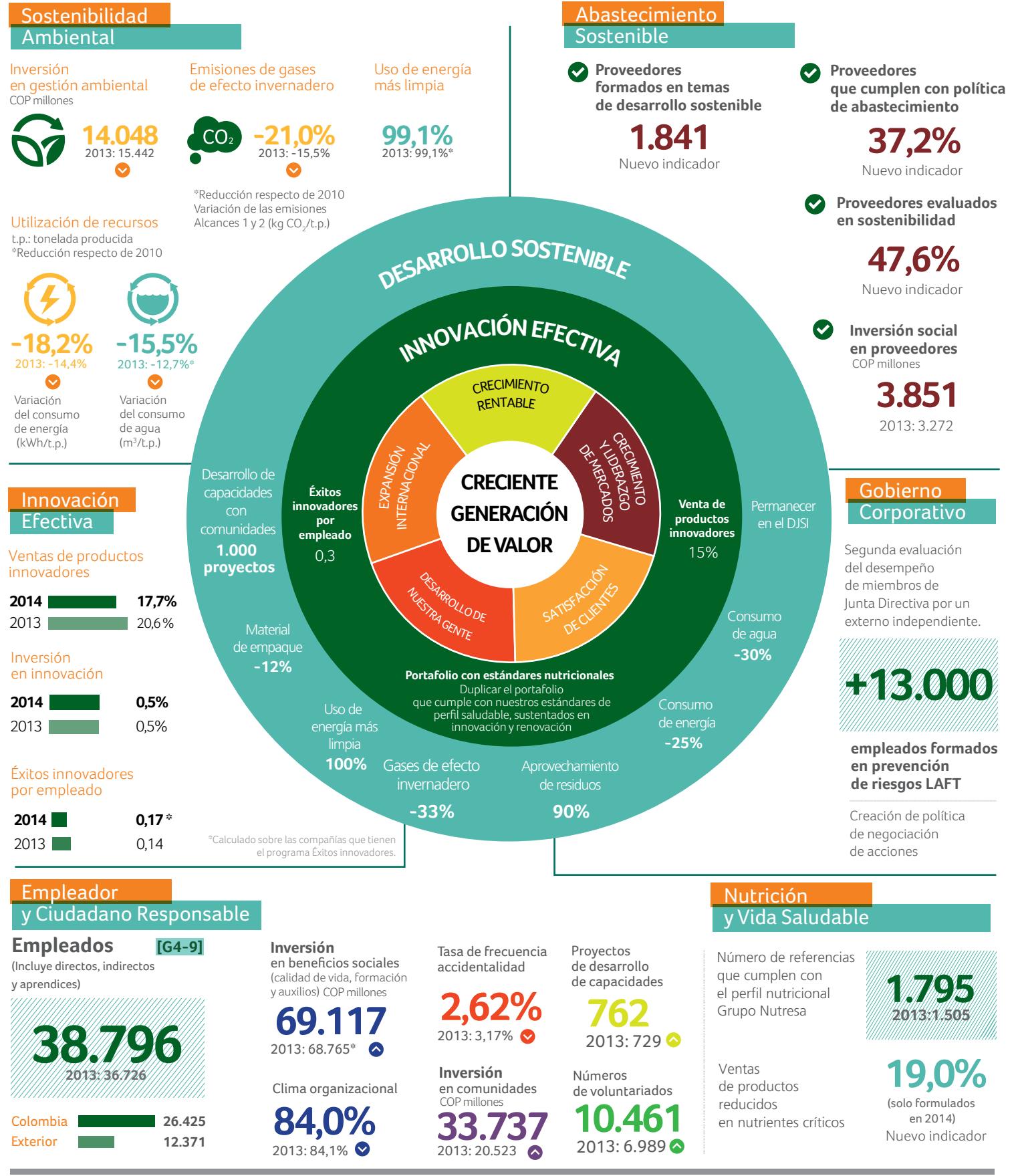
Nuestras marcas son líderes en los mercados en donde participamos, son reconocidas, queridas y hacen parte del día a día de las personas. Están soportadas en productos nutritivos, confiables y con excelente relación precio valor.

### Nuestra red de distribución

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

# Objetivos estratégicos para 2020

Conoce más sobre los objetivos estratégicos en  
<http://informe2014.gruponutresa.com/objetivos-estrategicos-para-2020/>



# Sostenibilidad Económica [G4-9]

## Ventas totales

Miles de millones de COP

**6.462**

2013: 5.898

Porcentaje ventas totales **100%**

Crecimiento **9,5%**



2014 1.694

2013 1.911

Cárnicos Crecimiento **-11,3% ▼**



2014 1.248

2013 1.142

Galletas Crecimiento **9,3% ▲**



2014 1.074

2013 983

Chocolates Crecimiento **9,3% ▲**



2014 776

2013 789

Cafés Crecimiento **-1,7% ▼**



2014 757

2013 252

TMLUC



2014 537

2013 486

Helados Crecimiento **10,7% ▲**



2014 238

2013 231

Pastas Crecimiento **3,2% ▲**

## Ebitda

Miles de millones de COP

**864**

2013: 833

Crecimiento **3,8%**

Margen 2014 2013  
**13,4%** 14,1%

## Ventas internacionales

Millones de dólares

**1.115**

2013: 1.076

Porcentaje ventas totales **34,9%**

Crecimiento **3,7%**

Margen

2014 223 13,2%  
2013 253 13,3%

Crecimiento **-12,0% ▼**

2014 101 101%  
2013 308 308%

Crecimiento **-67,1% ▼**

## Ventas Colombia

Miles de millones de COP

**4.204**

2013: 3.872

Porcentaje ventas totales **65,1%**

Crecimiento **8,6%** 7,1% volumen 1,4% precio

volumen precio

2014 1.466 8,5% 2,4%  
2013 1.320 4,7% -1,0%

Crecimiento **11,1% ▲**

2014 706 8,6% 0,2%  
2013 649 -0,8% -0,8%

Crecimiento **8,8% ▲**

2014 730 5,3% 2,4%  
2013 676 5,6% -4,5%

Crecimiento **7,9% ▲**

2014 505 0,4% -1,6%  
2013 511 5,8% -7,9%

Crecimiento **-1,2% ▼**

N.A.

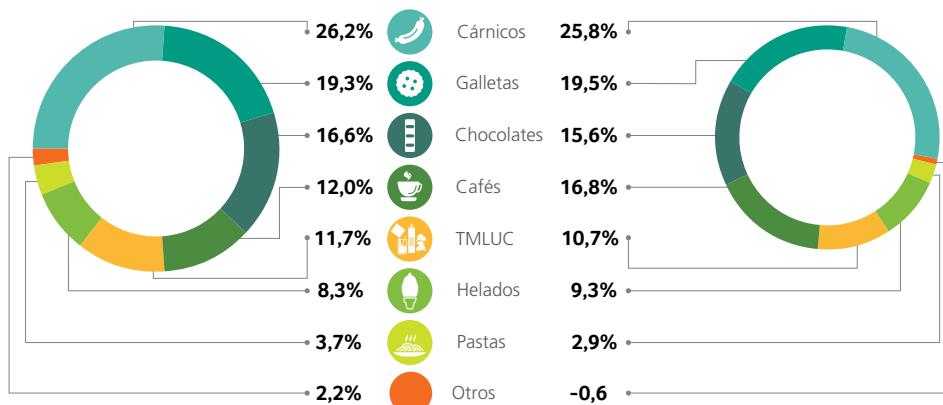
2014 422 13,1% -1,9%  
2013 380 9,9% 2,8%

Crecimiento **11,0% ▲**

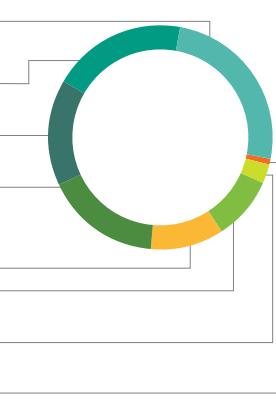
2014 238 1,6% 1,5%  
2013 231 3,5% 1,7%

Crecimiento **3,2% ▲**

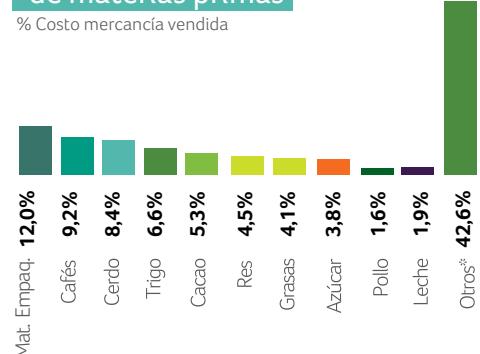
## Porcentaje de las ventas por Negocio



## Porcentaje del Ebitda por Negocio



## Diversificación de materias primas



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



#### **Personas de contacto**

##### **Sol Beatriz Arango Mesa**

Presidente Servicios Nutresa  
Vicepresidente Desarrollo Sostenible Grupo Nutresa  
[sbarango@serviciosnutresa.com](mailto:sbarango@serviciosnutresa.com)

##### **Claudia Patricia Rivera Marín**

Directora de Sostenibilidad Grupo Nutresa  
[cprivera@serviciosnutresa.com](mailto:cprivera@serviciosnutresa.com)

##### **Alejandro Jiménez Moreno**

Director Relación con Inversionistas Grupo Nutresa  
[ajimenez@gruponutresa.com](mailto:ajimenez@gruponutresa.com)

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

##### **Santiago García Ochoa**

[sgarcia@serviciosnutresa.com](mailto:sgarcia@serviciosnutresa.com)  
Teléfono: (574) 365 5600, ext. 45539  
Fax: (574) 365 5657

#### **Edición periodística y gráfica:**

Taller de Edición

# Contenido

Acerca de este informe integrado	2
Modelo de relacionamiento	3
con nuestros grupos de interés	3
Análisis de materialidad	4
<b>Gobierno corporativo</b>	<b>7</b>
Junta directiva	8
Equipo directivo	10
Gobierno corporativo, ética y transparencia	14
<b>Modelo corporativo</b>	<b>19</b>
Estrategia para nuestro primer siglo	20
Objetivos estratégicos para 2020	22
Creciente generación de valor	23
Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio	24
Cadena de valor	26
Informe integrado	28
<b>Desempeño de los negocios</b>	<b>37</b>
Cárnicos	38
Galletas	40
Chocolates	42
Café	44
TMLUC	46
Helados	48
Pastas	50
Alimentos al consumidor	52
Actividades transversales:	
Comercial Nutresa y Servicios Nutresa	54
<b>Crecimiento y liderazgo de mercados</b>	<b>57</b>
<b>Innovación efectiva</b>	<b>73</b>
<b>Empleador y ciudadano responsable</b>	<b>83</b>
Buenas prácticas laborales	92
Derechos Humanos	102
Ciudadanía corporativa	107
<b>Nutrición y vida saludable</b>	<b>119</b>
Nutrición, salud y bienestar	120
Relacionamiento responsable	
con el consumidor	125
<b>Abastecimiento sostenible</b>	<b>132</b>
<b>Sostenibilidad ambiental</b>	<b>144</b>
Uso y conservación del agua	146
Cambio climático	151
Energía	157
<b>Estados financieros</b>	<b>162</b>
Informe del revisor fiscal	
Estados financieros consolidados	
Estados financieros básicos	

## Guía de navegación del informe



Más información en  
[informe2014.gruponutresa.com](http://informe2014.gruponutresa.com)

Este símbolo indica que la información se amplía en el sitio web de nuestro informe integrado 2014.

Más información en nuestro Twitter



Las iniciativas de innovación efectiva de alta importancia para Grupo Nutresa se identifican con este ícono a lo largo del reporte.

# Acerca de este informe integrado

---

Grupo Nutresa [G4-3] presenta su Reporte Integrado 2014, del período comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre de 2014 [G4-28], en el cual da cuenta de los avances logrados por la Organización en los asuntos materiales que más importan a sus grupos de interés y que son relevantes para el crecimiento sostenible del Grupo.

La Organización ha definido seis prioridades estratégicas en sostenibilidad, que abarcan los 13 asuntos más relevantes identificados en la matriz de materialidad: Gobierno corporativo, Nutrición y vida saludable, Sostenibilidad ambiental, Empleador y ciudadano responsable, Innovación efectiva y Abastecimiento sostenible.

Este reporte fue preparado de conformidad con la guía para elaboración de memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative –GRI G4–, opción *comprehensive*, así como el suplemento del sector de alimentos.

El alcance y la cobertura de los indicadores GRI abordan los 13 asuntos materiales de Grupo Nutresa y reflejan el desempeño de la Organización en las dimensiones social, económica y ambiental. Se excluyen de la medición ambiental las plantas Meals en Armenia, Setas Colombianas y Litoempaques en Medellín, ya que sus procesos productivos difieren con el de los negocios básicos, y la operación del Negocio Helados en República Dominicana y Costa Rica; y Cárnico en Panamá. [G4-20]

Para nuestra operación en Venezuela solo se incluyen datos financieros, número de empleados, accidentalidad y formación.

Con el fin de lograr comparabilidad, se reexpresaron los datos del 2013 y 2012 del indicador PR5 debido a un cambio en la escala de medición. [G4-22] [G4-23]

De igual manera, este informe sigue el marco de trabajo de Reporte Integrado del International Integrated Reporting Council –IIRC–, a partir de lo cual se presenta mayor énfasis en la creación de valor y mayor conectividad de la información, del modelo de negocio, de los principales riesgos e impactos y de las perspectivas de futuro. (Ver anexo: Autoevaluación de la incorporación de los principios y elementos de reporte integrado).

La información no financiera es verificada por KPMG Advisory Services Ltda., firma auditora independiente que sigue los lineamientos de la norma internacional ISAE 3000, y cuyo informe ha concluido que nada ha indicado que la información no se presente de manera adecuada de acuerdo con el marco GRI. De igual manera, KPMG ha realizado un análisis de la coherencia

entre la información descrita en el Capítulo “Autodiagnóstico de la Incorporación de los Principios y Elementos de Reporte Integrado”, el marco IR y la información incluida en el informe. [G4-32]

Así mismo, este reporte comunica, por sexta ocasión, el progreso de Grupo Nutresa frente al cumplimiento de los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y reafirma su compromiso frente al mismo. Con este informe se reitera la convicción de la Organización y la voluntad de continuar adheridos al Pacto Global, pues comparte y vive todos los principios universalmente aceptados sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, como parte de la filosofía y actuación corporativa. [G4-15]

La Organización invita a todos los grupos de interés a hacer parte de los principios del Pacto Global para construir de manera colectiva y voluntaria un mundo sostenible.

La información financiera de Grupo Nutresa 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 PricewaterhouseCoopers –PWC–.

El Informe Integrado 2014 ha sido construido en cuatro versiones para presentar la información que es relevante y accesible a los diferentes grupos de interés: una versión web alojada en [informe2014.gruponutresa.com](http://informe2014.gruponutresa.com), un archivo PDF descargable del mismo sitio web, un resumen del informe anual integrado versión impresa y una edición de bolsillo. Para una mayor comprensión del lector, se ha definido una iconografía que permite identificar con claridad los contenidos básicos GRI que responden a cada asunto material, de la siguiente manera:

**Generales** [G4- ]

**Específicos** [G4- ]

Para conocer el índice de contenido GRI, visite:  
[informe2014.gruponutresa.com/pdf/GRI\\_content\\_index.pdf](http://informe2014.gruponutresa.com/pdf/GRI_content_index.pdf)

# Modelo de relacionamiento con nuestros grupos de interés

[G4-24] [G4-26] [G4-27]

## Accionistas



**Objetivo:** promover un ambiente de confianza entre accionistas, analistas y público en general, a través de una comunicación transparente y oportuna de información relevante, confiable y adecuada para la toma de decisiones de inversión.

### Mecanismos de relacionamiento

- Página web
- Boletín trimestral
- Correo electrónico
- Conferencia trimestral con inversionistas

- Informe integrado
- Asamblea de accionistas
- Línea Ética
- Twitter

## Colaboradores



**Objetivo:** fomentar relaciones armoniosas para aumentar la productividad, en ambientes laborales retadores, seguros e incluyentes en los que se incentive la colaboración y se garantice su desarrollo y progreso.

### Mecanismos de relacionamiento

- Encuestas de clima organizacional y compromiso
- Intranet, boletines impresos, carteleras, correo electrónico
- Reuniones con alta dirección
- Comunidades de sinergias
- Grupos primarios
- Comités paritarios de salud y seguridad laboral
- Entrevista de retiro

- Comité EFR
- Encuesta de riesgo psicosocial
- Comité estratégico derechos humanos
- Comités de convivencia
- Buzones de sugerencias
- Línea Ética
- Informe integrado

## Clientes y consumidores



**Objetivo:** contribuir a la calidad de vida de los consumidores por medio de productos que satisfagan sus necesidades de nutrición y bienestar, a través de marcas líderes y redes comerciales que nos permitan estar cerca a nuestros clientes, compradores y consumidores.

### Mecanismos de relacionamiento

- Figuras comerciales que interactúan diariamente con nuestros clientes
- Portal de clientes
- Línea de atención – Centros de interacción
- Línea Ética
- Escuela de tenderos
- Escuela de autoservicios

- Medición de servicios
- Encuentros con empresarios de canales alternativos
- Página web
- Líneas de atención al consumidor
- Correo electrónico
- Informe integrado

## Comunidades



**Objetivo:** asegurar el desarrollo de capacidades al interior de las comunidades como herramienta para alcanzar su sostenibilidad y apoyar su bienestar por medio de la destinación de recursos tangibles e intangibles.

### Mecanismos de relacionamiento

- Reuniones y encuentros con población civil
- Eventos y reuniones con las ONG
- Página web, correo electrónico
- Diagnóstico rápido participativo

- Participación en foros y congresos
- Informe integrado
- Línea Ética
- Proyectos de inversión social

## Estado



**Objetivo:** fomentar el establecimiento de ambientes de política pública que favorezcan los objetivos de negocio de la organización y las necesidades particulares de la sociedad.

### Mecanismos de relacionamiento

- Participación en espacios donde se promueve el mejoramiento de las políticas públicas
- Informes y reuniones de control
- Diligenciamiento de encuestas
- Informe integrado

## Proveedores



**Objetivo:** lograr el fortalecimiento y desarrollo de nuestros socios en la cadena de abastecimiento.

### Mecanismos de relacionamiento

- Portal de negocios en línea
- Mesa de ayuda
- Correo electrónico
- Programas para desarrollo de proveedores
- Ruedas de gestión

- Visitas de evaluación
- Programas de fomento
- Página web
- Informe integrado

# Análisis de materialidad [G4-18]

Para definir el contenido de su informe integrado, Grupo Nutresa ejecutó en 2013 un proceso de análisis de aquellos aspectos que más podrían afectar su capacidad de generar valor. Este proceso se llevó a cabo con el asesoramiento de una firma externa independiente y se realizó aplicando la definición del marco de reporte G4 del Global Reporting Initiative.

En el proceso se definieron 24 asuntos que por sus efectos son relevantes en la gestión de la Organización y para sus grupos de interés.

Lo anterior, resulta del análisis de las opiniones de los grupos, tendencias del sector de alimentos, pares de industria, evaluaciones en las cuales participa Grupo Nutresa, entre otros. Los

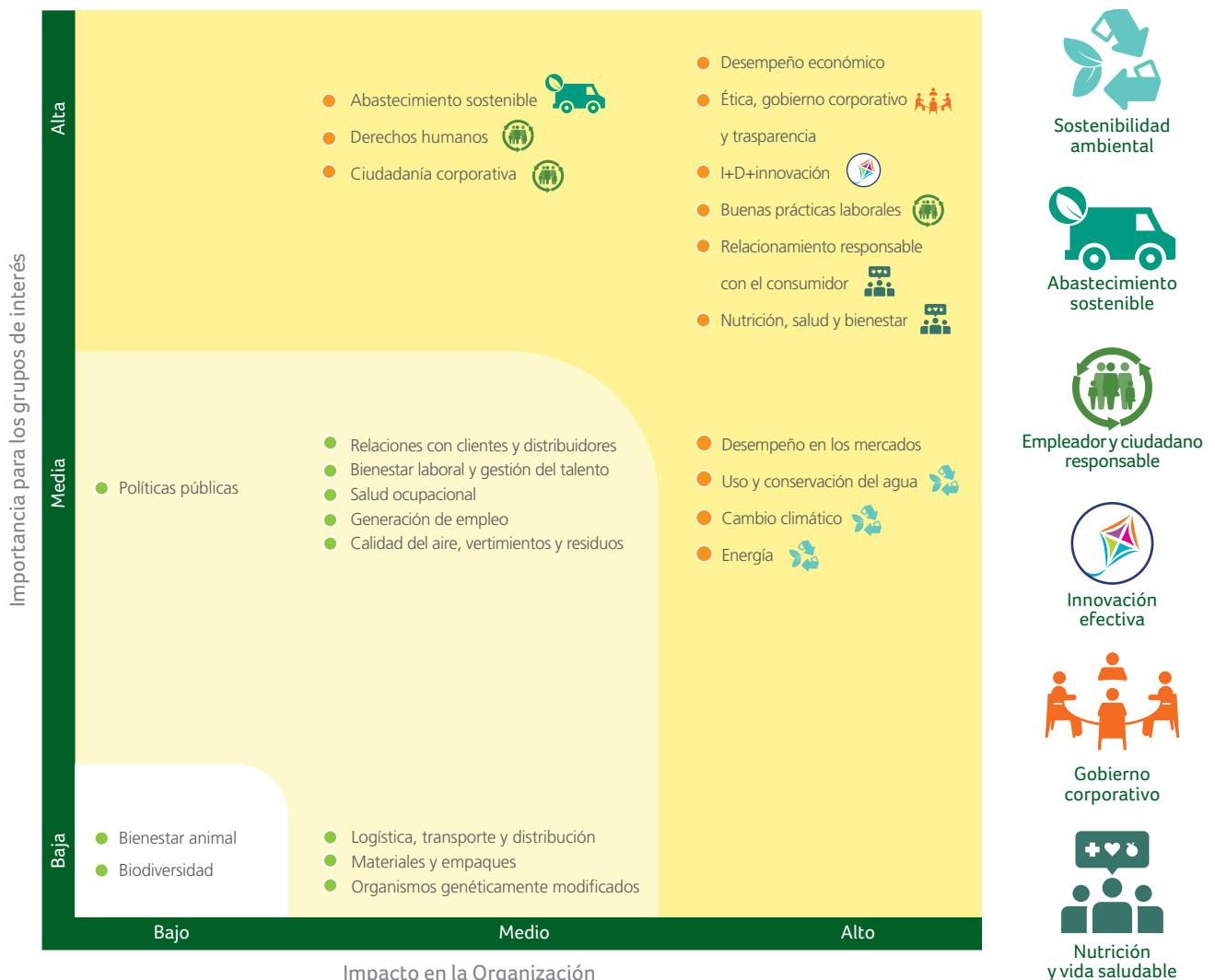
asuntos definidos fueron calificados de acuerdo con sus impactos financieros, políticas corporativas, entorno social y cultural, contexto sectorial y entorno normativo.

Este ejercicio y sus resultados fueron validados por el Comité corporativo, la Junta Directiva y por representantes de los grupos de interés: Inversionistas, Clientes, Proveedores y Comunidad (Instituciones y ONG).

En 2014 se presentaron los resultados de este proceso a través del informe de sostenibilidad. La socialización para los grupos de interés internos se realizó mediante ejercicios que explicaron la relevancia del análisis para la ejecución de la estrategia de sostenibilidad del grupo.

Matriz de materialidad ● Asuntos materiales

Prioridades estratégicas



Índice de contenidos por asunto material **[G4-19] [G4-27]**

Asunto material	Capítulo donde se encuentra	Principio de Pacto Global	Grupos de interés que dan mayor prioridad al asunto material
<b>Desempeño económico</b> <i>Crecimiento rentable, resultados de los negocios.</i>	⌚ Modelo corporativo ⌚ Desempeño de los negocios		Accionistas, Comunidades, Estado, Proveedores
<b>Gobierno corporativo, ética y transparencia</b> <i>Principios y lineamientos de actuación.</i>	⌚ Gobierno corporativo	Principio 10	Accionistas, Proveedores
<b>I+D+innovación</b> <i>Innovación y desarrollo de productos, investigación aplicada, innovación en modelo de negocio y procesos.</i>	⌚ Innovación efectiva	Principio 9	Comunidades
<b>Buenas prácticas laborales</b> <i>Igualdad, entorno laboral seguro y digno, diversidad.</i>	⌚ Empleador y ciudadano responsable	Principios 1, 3, 6	Colaboradores
<b>Relacionamiento responsable con el consumidor</b> <i>Calidad e inocuidad de productos y procesos, satisfacción de clientes y consumidores, etiquetado.</i>	⌚ Nutrición y vida saludable		Clientes y Consumidores
<b>Nutrición, salud y bienestar</b> <i>Estilos de vida saludable, opciones de productos saludables, experiencias que generan bienestar.</i>	⌚ Nutrición y vida saludable ⌚ Empleador y ciudadano responsable ⌚ Innovación efectiva		Clientes y Consumidores
<b>Abastecimiento sostenible</b> <i>Evaluación y desarrollo de proveedores, abastecimiento estratégico, negocios inclusivos.</i>	⌚ Abastecimiento sostenible ⌚ Ciudadanía corporativa	Principios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Clientes y Consumidores, Proveedores
<b>Desempeño en los mercados</b> <i>Marcas, redes, distribución, expansión en la región estratégica, gestión comercial.</i>	⌚ Crecimiento y liderazgo de mercados		Accionistas, Clientes y Consumidores, Comunidades
<b>Derechos humanos</b> <i>Trabajo infantil, trabajo forzoso, libertad de asociación y negociación colectiva, no discriminación.</i>	⌚ Empleador y ciudadano responsable ⌚ Abastecimiento sostenible	Principios 1, 4, 5, 6	Colaboradores, Proveedores
<b>Ciudadanía corporativa</b> <i>Desarrollo de capacidades, nutrición, educación y cultura, voluntariado, negocios inclusivos.</i>	⌚ Empleador y ciudadano responsable	Principios 1, 2	Colaboradores, Estado
<b>Uso y conservación del agua</b> <i>Riesgo hídrico, uso de agua, huella hídrica, gestión de vertimientos.</i>	⌚ Sostenibilidad ambiental	Principios 7, 8, 9	Accionistas, Proveedores, Clientes y Consumidores, Estado
<b>Cambio climático</b> <i>Vulnerabilidad, diagnóstico, mitigación, adaptación.</i>	⌚ Sostenibilidad ambiental	Principios 7, 8, 9	Accionistas, Proveedores, Clientes y Consumidores, Estado
<b>Energía</b> <i>Energías más limpias, uso de energía térmica y eléctrica.</i>	⌚ Sostenibilidad ambiental	Principios 7, 8, 9	Accionistas, Proveedores, Clientes y Consumidores, Estado

# Disfrutar el *aire libre* cambia tu vida

Carolina Amaya, 33 años. Artista plástica.





# Gobierno Corporativo

Ubicar el buen gobierno corporativo como un foco estratégico lleva a Grupo Nutresa a gestionar su gobierno, ética y transparencia con el fin de garantizar que las actuaciones de sus compañías se basen en un marco de comportamiento ético y de buena conducta. Lo anterior protege el capital financiero del Grupo, brinda confianza a los accionistas, y da garantías a los colaboradores y terceros sobre la transparencia, imparcialidad y responsabilidad de las decisiones y direccionamientos impartidos por los órganos de gobierno de la Organización.

Para conocer más sobre la campaña de Grupo Nutresa “Disfruta una vida saludable”, visita la página [www.nutresa.com](http://www.nutresa.com)



## Junta directiva [G4-34] [G4-38]

### 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

● Miembros independientes

● Miembros no independientes



**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.



**Alberto  
Velásquez Echeverri**  
2005\*

Comité de gobierno corporativo y de asuntos de junta.  
Comité de nombramientos y retribuciones.

#### **Gerente General Prosantafé S.A.S.**

**Experiencia previa**  
Secretario General de la Presidencia de la República de Colombia 2002-2004.  
Presidente de Heritage Minerals Ltd.  
Vicepresidente Grupo Colpatria.

**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.S.  
y Micoplast S.A.S.**

**Experiencia previa**  
Subgerente General de Micoplast 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.

**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



**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 - Eafit  
Pregrado en Economía, énfasis en Economía Matemática - Eafit.

\*Fecha de ingreso a la Junta Directiva.

## Equipo directivo [G4-34] [G4-35] [G4-36]

Equipo corporativo



Carlos Ignacio  
Gallego Palacio

Presidente



José Domingo  
Penagos Vásquez

Vicepresidente  
Finanzas Corporativas



Jairo González Gómez

Vicepresidente Secretario General  
Gerente Asistencia Legal

Equipo unidades de negocio



Diego Medina Leal

Presidente Cárnicos  
Vicepresidente Logística



Alberto Hoyos Lopera

Presidente Galletas  
Vicepresidente Región Estratégica  
Norte



Jorge Eusebio Arango López

Presidente Chocolates  
Vicepresidente Región Estratégica Sur



Miguel Moreno Múnera

Presidente Cafés

Equipo actividades transversales



Justo García Gamboa

Presidente Tresmontes Lucchetti  
Vicepresidente Región Estratégica  
México y Chile



Mario Alberto Niño Torres

Presidente Helados  
Vicepresidente Innovación  
y Nutrición



Fabián Andrés  
Restrepo Zambrano

Presidente Pastas



Juan Chusán Andrade

Presidente Alimentos al Consumidor



Para conocer más sobre nuestro equipo directivo  
[informe2014.gruponutresa.com](http://informe2014.gruponutresa.com)



Álvaro Arango Restrepo

Presidente Comercial Nutresa  
Vicepresidente Mercadeo y Ventas



Sol Beatriz Arango Mesa

Presidente Servicios Nutresa  
Vicepresidente Desarrollo Sostenible  
Directora General Fundación Nutresa

# Gobierno corporativo

La Compañía tiene en cuenta las prácticas globales más relevantes en materia de gobierno corporativo, razón por la que cuenta con instrumentos eficientes con los cuales se garantiza una gestión transparente.

## Hitos

-  Gracias a la buena gestión en gobierno corporativo, Grupo Nutresa fue invitado a participar en la Mesa de Trabajo para la construcción del nuevo Código País, liderada por la Superintendencia Financiera de Colombia.
-  Por segunda ocasión se evaluó el desempeño de la Junta Directiva a través de una firma independiente.
-  Por segundo año, Grupo Nutresa obtuvo el Reconocimiento IR (Investor Relations).

## Desafíos

El enfoque como organización del Grupo Empresarial Nutresa es la generación de valor para los grupos de interés a través de la declaración y práctica de los principios fundamentales de gobierno efectivo, comportamiento ético, transparencia e integridad.

Grupo Nutresa está comprometido con un buen gobierno corporativo que promueva los intereses de largo plazo de sus accionistas y mantenga la confianza de sus públicos de interés. La Organización reconoce que el buen gobierno impacta positivamente el capital social y la reputación corporativa en la medida en que atrae y mantiene inversionistas nacionales y extranjeros, permitiéndoles contar con información suficiente y oportuna para tomar decisiones de acuerdo con las circunstancias del mercado.

## Progreso

La Junta Directiva está compuesta por un grupo de catorce profesionales, siete principales y siete suplentes personales, con perfiles diversos, y conocimientos y experiencia en finanzas, negocios y estrategia. Tanto el Presidente de la Junta como la mayoría de los miembros tienen la calidad de independientes, de acuerdo con la definición que dicha calidad tiene en la ley colombiana y el Código de Buen Gobierno. **[G4-34] [G4-38]**

Existen cuatro comités de apoyo a la Junta Directiva (Finanzas, Auditoría y Riesgos; Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta; Planeación Estratégica; y Nombramientos y Retribuciones), los cuales cumplieron con sus funciones y son presididos por miembros independientes.

Durante 2014 se realizaron 13 reuniones de la Junta Directiva, a las cuales asistieron la mayoría de sus miembros, y sus comités de apoyo se reunieron con la frecuencia establecida en el Código de Buen Gobierno y en la ley. Asimismo, los miembros independientes de la Junta Directiva se reunieron para revisar la política de remuneración, retención y retiro que aplica a la Alta Dirección del Grupo Empresarial Nutresa, a fin de fortalecer su compromiso y permanencia en la Organización.

La Junta Directiva evaluó a todos los miembros que integran el Comité Directivo de la Organización (Presidentes de cada negocio, Presidente de Servicios Nutresa, Presidente de Comercial Nutresa y Vicepresidentes de Grupo Nutresa), a fin de asegurar que su estilo de liderazgo se ajuste a la filosofía del Grupo Empresarial Nutresa para el logro de los objetivos estratégicos.

Por segunda vez, y con un intervalo de dos años, se realizó una evaluación externa e independiente sobre el desempeño de la Junta Directiva. En el resultado se destacaron como fortalezas su enfoque en lo estratégico, la interacción entre sus miembros y la información oportuna y transparente que se le brinda al mercado, y se recomendó trabajar en cinco aspectos: elaboración de un plan de acción anual de temas estratégicos para tratar en la junta, construcción de los perfiles de futuros miembros de junta, creación de un plan de capacitación y actualización para los miembros, complementar la información previa a las reuniones, y desarrollar un plan de sucesión para la alta dirección de la compañía. [G4-44]

También se realizó la autoevaluación anual de la Junta Directiva, con el propósito de valorar las calidades, atributos y experiencia de dicho órgano y de sus comités de apoyo. Esta evaluación se enfocó en revisar el desempeño y los aportes de los miembros a la Junta y a los comités de apoyo y destacó los aspectos en los que se pueden realizar mejoras.

El Comité de Ética, Transparencia y Conflictos de Interés operó activamente y resolvió diez casos de posibles conflictos de interés, e igualmente recomendó las medidas necesarias para asegurar la protección de los intereses del Grupo Empresarial.

Grupo Nutresa cuenta con una política de negociación de acciones de la compañía, según la cual la Junta Directiva debe autorizar a sus miembros, al Representante Legal y demás administradores de la compañía –en los casos y con los requisitos que exige la ley– para realizar cualquier operación relacionada con acciones de la sociedad. Además, en aras de la transparencia y en especial para evitar el uso de información privilegiada, los miembros de la Junta Directiva y los ejecutivos de la sociedad están impedidos para realizar operaciones en general, adquirir o enajenar, directa o indirectamente, acciones emitidas por esta,

desde el momento en que tengan conocimiento de los resultados trimestrales que se deben transmitir a las autoridades, o de la posible realización de un negocio por parte del Grupo Empresarial Nutresa que pueda incidir en el precio de las mismas y hasta tanto no se hagan oficialmente del dominio público. [G4-41]

Grupo Nutresa mantiene comunicación transparente con los inversionistas a través del boletín trimestral, en el que se presentan los resultados del trimestre y los acumulados de todas las compañías y sus negocios, así como noticias del mercado, nuevos productos y comportamiento de la acción; así mismo la página web de la compañía se actualiza permanentemente con información financiera, presentaciones a inversionistas, comunicados y notas de prensa e información relevante. Deceval, como administrador integral de las acciones, se encarga de las solicitudes, quejas, reclamos e inquietudes de los accionistas en general, y la Oficina de Atención al Inversionista, a cargo del área de Finanzas Corporativas, suministra información general sobre

los resultados de la compañía y mantiene una comunicación permanente con los inversionistas institucionales nacionales e internacionales, comisionistas y evaluadores.

En materia de impuestos, Grupo Nutresa busca contribuir al desarrollo de las economías en los países donde opera y es consciente del impacto económico y social como gran contribuyente, a través del manejo transparente de sus responsabilidades fiscales. En respuesta a este compromiso ha desarrollado una política y estrategia con la cual busca visibilizar el manejo de sus impuestos, y además, comunica de manera transparente los ingresos, el detalle de las ventas y la participación por país; explica de forma detallada el modelo corporativo y revela información general sobre impuestos en cada uno de los países donde tiene presencia.

## Visión de futuro

Las prácticas de gobierno corporativo de Grupo Nutresa le permiten afrontar los desafíos que vendrán en el futuro para una organización de su tipo.

Se vela por el permanente mejoramiento de los estándares de gobierno corporativo, de acuerdo con las tendencias regionales y mundiales. En este aspecto, el reto concreto más relevante a corto plazo es la implementación de las recomendaciones contenidas en el nuevo Código País aprobado en 2014 por la Superintendencia Financiera en Colombia, que entrará a regir en 2016. Sobre esto, cabe mencionar que el Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta, en su reunión del 28 de noviembre de 2014, recomendó adoptar en su totalidad



Junta Directiva Grupo Nutresa S. A.

las medidas y recomendaciones contenidas en el nuevo Código País. Para llevar a cabo lo anterior, durante el 2015 se someterá a consideración de la Asamblea de Accionistas una reforma estatutaria integral y la aprobación de diversas políticas, e igualmente se someterá a consideración de la Junta Directiva una reforma al Código de Buen Gobierno de la Compañía.

Por otro lado, de manera general, la Junta Directiva se mantendrá atenta a los desarrollos sobre mejores prácticas de gobierno corporativo, para actualizarlas junto con las políticas de la Compañía en esta materia.

Igualmente, se continuarán difundiendo y reforzando, interna y externamente, los valores y principios que rigen las actuaciones de la Organización a través de la implementación del Código de Buen Gobierno en las compañías nacionales y del exterior y su constante actualización de acuerdo con los lineamientos de la Junta Directiva.

Acogiendo las recomendaciones de Prospecta y del nuevo Código País, la Junta Directiva reformará el Código de Buen Gobierno para fortalecer el rol del Presidente de la Junta asignándole nuevas funciones y responsabilidades. Adicionalmente, se establecerá como función del Presidente de la Compañía la elaboración del plan anual de trabajo, que será aprobado por la Junta Directiva y que permita establecer, de manera ordenada, los temas estratégicos para tratar a lo largo del año y facilite determinar el número razonable de reuniones ordinarias y su duración estimada. El Secretario de la Junta, por su parte, tendrá

como función entregar en tiempo y forma la información a los miembros de la Junta Directiva según sus lineamientos y velar por la legalidad formal de las actuaciones de la Junta Directiva y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetados y regularmente revisados, de acuerdo con lo previsto en los Estatutos y demás normativa interna de la sociedad.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones tendrá dentro de sus funciones analizar aspectos relacionados con la Junta Directiva tales como los perfiles personales vinculados con trayectoria, reconocimiento, prestigio, disponibilidad, liderazgo, dinámica de grupo, diversidad y participación femenina, que sean más convenientes para la Junta Directiva; la composición tentativa de perfiles funcionales, asociados a aspectos tales como conocimientos y experiencia profesional que en cada circunstancia se necesitan en la Junta Directiva; el tiempo y la dedicación necesarios para que los miembros de la Junta Directiva puedan desempeñar adecuadamente sus obligaciones; y las brechas existentes entre los perfiles de los consejeros y los perfiles identificados como necesarios para la Compañía.

Con base en los resultados del análisis mencionado, el Comité deberá diseñar un plan de capacitación y actualización formal para los miembros de la Junta Directiva de acuerdo con las necesidades identificadas. Asimismo, este Comité deberá proponer a la Junta Directiva la política de sucesión de los miembros de la Junta Directiva y la Alta Gerencia y demás ejecutivos claves.

## Ética y transparencia [G4-DMA]



Grupo Nutresa ha establecido principios y lineamientos que fortalecen la cultura organizacional, orientando la actuación y toma de decisiones de manera ética y transparente.

### Hitos



Más de 13.000 colaboradores vinculados, temporales y contratistas participaron en programas de sensibilización y formación sobre prevención y control de los riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT). Estos programas se incorporaron al proceso de inducción de nuevos colaboradores.



Se implementó el rol de gestor de prevención y control del riesgo de LA/FT para apoyar la gestión y prevención de este riesgo en las compañías del Grupo. Al cierre de 2014, el grupo de gestores ascendía a 130.



Se evaluó y diagnosticó el cumplimiento de la normativa relacionada con el riesgo de LA/FT en las principales plataformas donde opera el Grupo fuera de Colombia para priorizar la implementación del sistema de gestión para la prevención de dichos riesgos.



Los mecanismos de denuncia existentes como la Línea Ética y los Comités de Convivencia, entre otros, fueron evaluados por un ente independiente frente a lo establecido en los principios rectores para empresas y derechos humanos y las Guías Colombia sobre Derechos Humanos, cuyo resultado fue un diagnóstico y un plan de trabajo para el cierre de brechas.

## Desafíos

La Ética y la Transparencia son esenciales para el cumplimiento de la Misión de Grupo Nutresa y por tanto, son elementos fundamentales de su filosofía y actuación corporativa. Este asunto material es determinante en todas las acciones emprendidas por la Organización, a través de su relación con los diferentes grupos de interés e impacta el capital humano, financiero y social.

Dentro de los riesgos más significativos relacionados con este tema se encuentran: el fraude, el lavado de activos y la financiación del terrorismo y la corrupción, los cuales se gestionan por medio de políticas, códigos, procesos, manuales, controles tecnológicos y programas de formación. Se destacan entre ellos los siguientes:

- Código de Buen Gobierno, que incorpora entre otras:
  - Política antifraude y anticorrupción
  - Política para la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo
  - Código de Conducta Proveedores
- Política de Gestión de Riesgos
- Programas de sensibilización y formación en la prevención y control de los riesgos de LAV/FT, a través de metodologías de capacitación virtual y presencial
- Valoración y evaluación de los riesgos significativos
- Activación y divulgación de mecanismos adicionales de reporte de situaciones relacionadas con LAV/FT
- Línea Ética
- Definición de los principios de actuación de la relación con terceros de Grupo Nutresa
- Controles tecnológicos de carácter preventivo y de detección en las aplicaciones transaccionales de las Compañías
- Sistemas de Gestión en seguridad comercial (BASC)

Estas iniciativas, políticas y demás estrategias utilizadas, permiten gestionar el capital humano, social y financiero de la Organización y habilitan el desarrollo de las relaciones con colaboradores, proveedores, consumidores, inversionistas y demás grupos de interés, a través de unos lineamientos y esquemas de actuación claramente establecidos para disminuir los posibles impactos financieros en el desarrollo de las operaciones.

## Progreso

Dentro del proceso de adopción de nuevos enfoques de valoración de riesgos se analizaron 22 riesgos con impacto en la estrategia del Grupo, de los cuales se integró a la matriz corporativa el riesgo de faltas a la ética o inadecuada conducta de colaboradores y terceros (fraude, corrupción, LAV/FT) y se dio visibilidad en toda la Organización de la relevancia de estos aspectos.

La valoración de riesgos relacionados con corrupción se lleva a cabo de acuerdo con las etapas contempladas en el estándar ISO 31000 versión 2009: establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación y tratamiento. Para ello, se construyeron matrices y mapas de riesgos donde se califican la probabilidad y el impacto. En 2014 se realizó esta valoración en 58% de los negocios del Grupo. **[G4-S03]**

El proceso de sensibilización y formación en la gestión para la prevención de riesgos de LAV/FT comprendió capacitaciones virtuales y presenciales, y despliegues en las principales sedes de las compañías en Colombia, que llegaron a 9.301 colaboradores vinculados. El proceso también se llevó a cabo con 3.869 terceros, que incluyó colaboradores temporales y contratistas. **[G4-S04]**

Adicionalmente, se amplió el alcance de la Política para la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo a la Fundación Nutresa y a la Corporación Vidarium, Centro de Investigación en Nutrición, Salud y Bienestar de Grupo.

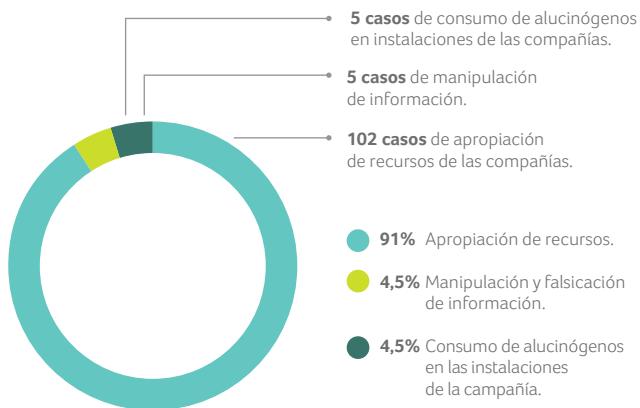
### Línea Ética [G4-57] [G4 58]

En 2014 se atendieron 25 reportes recibidos a través de Línea Ética, que fueron canalizados por las áreas responsables en cada uno de los Negocios, 52% de los reportes involucraron a empleados y 48% a terceros.

Se conocieron 102 incidentes que atentaron contra la política antifraude y anticorrupción cometidos contra las compañías del Grupo por un valor aproximado de COP\$13 millones.

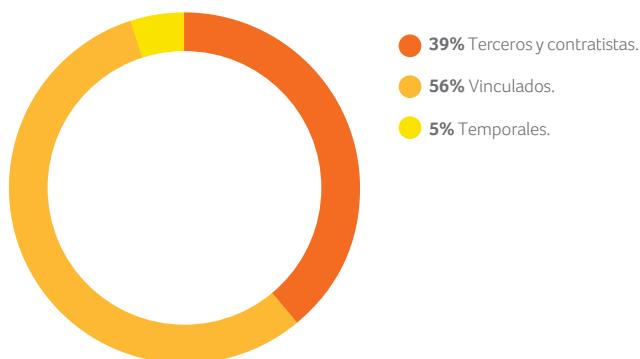
En estos incidentes estuvieron involucradas 150 personas vinculadas a las compañías del Grupo a través de contratos labo-

Tipo de incidentes



rales (56%) y contratos de prestación de servicios (44%). 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 del Grupo cuentan con pólizas de seguros con una adecuada cobertura. [G4-S05]

Tipo de vinculación de las personas involucradas en los incidentes



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

[G4-S07]



Colaboradores de Servicios Nutresa.

### Visión de futuro

La permanente evolución del Grupo y su proceso de internacionalización representan un reto para lograr la consolidación del Modelo de Madurez de Gestión Integral de Riesgos en todos los negocios y niveles de la Organización. Esto hace necesaria la combinación de los enfoques de valoración *Top - Down* y *Bottom - Up* con alcance a los procesos críticos de su cadena de valor, la cual permitirá continuar con el fortalecimiento del modelo de gestión integral de riesgos, que comprende aquellos asociados a la ética y la transparencia.

En línea con lo anterior, entre los planes a corto, mediano y largo plazo se encuentra la implementación gradual del Sistema de Gestión para la Prevención y Control del Riesgo de LA/FT y la divulgación del Código de Buen Gobierno en las compañías del Grupo en la región estratégica por fuera de Colombia.

Adicional a estas acciones, y con el fin de impactar los riesgos asociados a LA/FT en la cadena de suministro, se habilitarán en el corto plazo nuevos módulos de formación virtual que permitirán sensibilizar frente a la gestión para la prevención y el control de estos riesgos también a los terceros relacionados. Esto les brindará instrumentos para gestionar sus propios riesgos, fortaleciendo sus procesos de cara a la continuidad de sus negocios.

Se complementará la estructuración e implementación del plan de acción para el cierre de brechas identificadas en el diagnóstico resultante de la evaluación de los mecanismos de denuncia del Grupo.

## Algunas iniciativas

### Sensibilización y formación en la gestión para la prevención y control del riesgo de LA/FT

Como parte del fortalecimiento de la gestión para la prevención y control del riesgo de LA/FT se implementó una estrategia denominada "Negocios confiables, Nuestro desafío", la cual comenzó a desarrollarse por medio de un curso virtual que consta de cuatro módulos, de acuerdo con el público objetivo, así:

- a) Preparándonos para el desafío, contextualización de la gestión del LA/FT, para todos los colaboradores.
- b) Relaciones confiables con proveedores y contratistas, para colaboradores con el rol de negociadores, compradores y/o que gestionan proveedores.
- c) Desarrollando negocios confiables con nuestros clientes, para colaboradores que gestionan clientes nacionales o internacionales.
- d) Construyendo relaciones confiables con los colaboradores, dirigido a funcionarios que participan en el proceso de selección de personal.

Adicionalmente, se desarrollaron talleres presenciales con colaboradores que gestionan terceros de mayor criticidad. Está previsto que cada año se realicen actividades asociadas al fortalecimiento de la cultura en la prevención de estos riesgos con diferentes públicos de interés.

### Participación y promoción del Programa de Negocios Responsables y Seguros (NRS) de la oficina de las Naciones Unidas Contra la Drogas y el Delito

Como parte de la vinculación del Grupo a este programa se desarrollaron actividades que comprendieron la participación en el Día Nacional de la Prevención del Lavado de Activos en Colombia, cuyos objetivos principales son articular a los sectores público y privado en una estrategia conjunta para prevenir el lavado de activos y delitos fuente, construir una cultura antilavado que permita una transformación de la sociedad y sumar esfuerzos a la estrategia nacional de cada país en la prevención de este delito.

En 2014 esta iniciativa se extendió a los colaboradores y principales clientes y proveedores de las compañías del Grupo Nutresa en Colombia.

### Donaciones a favor de la democracia y la actividad política

Con el fin de propender al sano ejercicio de la democracia, y entendiendo que la actividad política constituye un eje fundamental para la generación de espacios de participación y construcción para el país, Grupo Nutresa, a través de su Fundación, hace aportes a los partidos y movimientos políticos para contribuir al cumplimiento de sus objetivos, de acuerdo con la política de donaciones desarrollada para tal fin y dentro del respectivo marco legal.

Los destinatarios de los aportes son elegidos atendiendo a sus objetivos de participación política, que deberán estar alineados con los valores corporativos del Grupo Empresarial Nutresa. Además, deberán estar reconocidos por un ejercicio político o profesional transparente, enmarcado en principios éticos. Dichos beneficiarios deberán contar con programas que contemplen la inclusión social, el bienestar común y la responsabilidad social y ambiental, y en la medida de lo posible, deberán estar constituidos como entidades sin ánimo de lucro, cuyo objeto social esté asociado con la promoción de la democracia o ser partidos o movimientos políticos debidamente constituidos. De manera excepcional, podrán ser beneficiarios de la donación algunos candidatos en forma directa.

El presupuesto de las donaciones es determinado por la Junta Directiva de la Fundación Nutresa y la cuantía de cada donación –dentro de los topes legales fijados por el Consejo Nacional Electoral– y se establece de acuerdo con criterios como trayectoria del partido o movimiento; experiencia del candidato; seriedad del programa o proyecto político, y reputación del partido o movimiento y personal del candidato.

# Disfrutar *en familia* cambia tu vida

Doris Forero, 35 años. *Empresaria.*





# Modelo corporativo

[G4-DMA]

Para conocer mas sobre  
la campaña de Grupo Nutresa  
"Disfruta una vida saludable"  
visita la página [www.nutresa.com](http://www.nutresa.com)



## 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 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 [G4-56]



## 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:  
**84,0%**.



### 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.



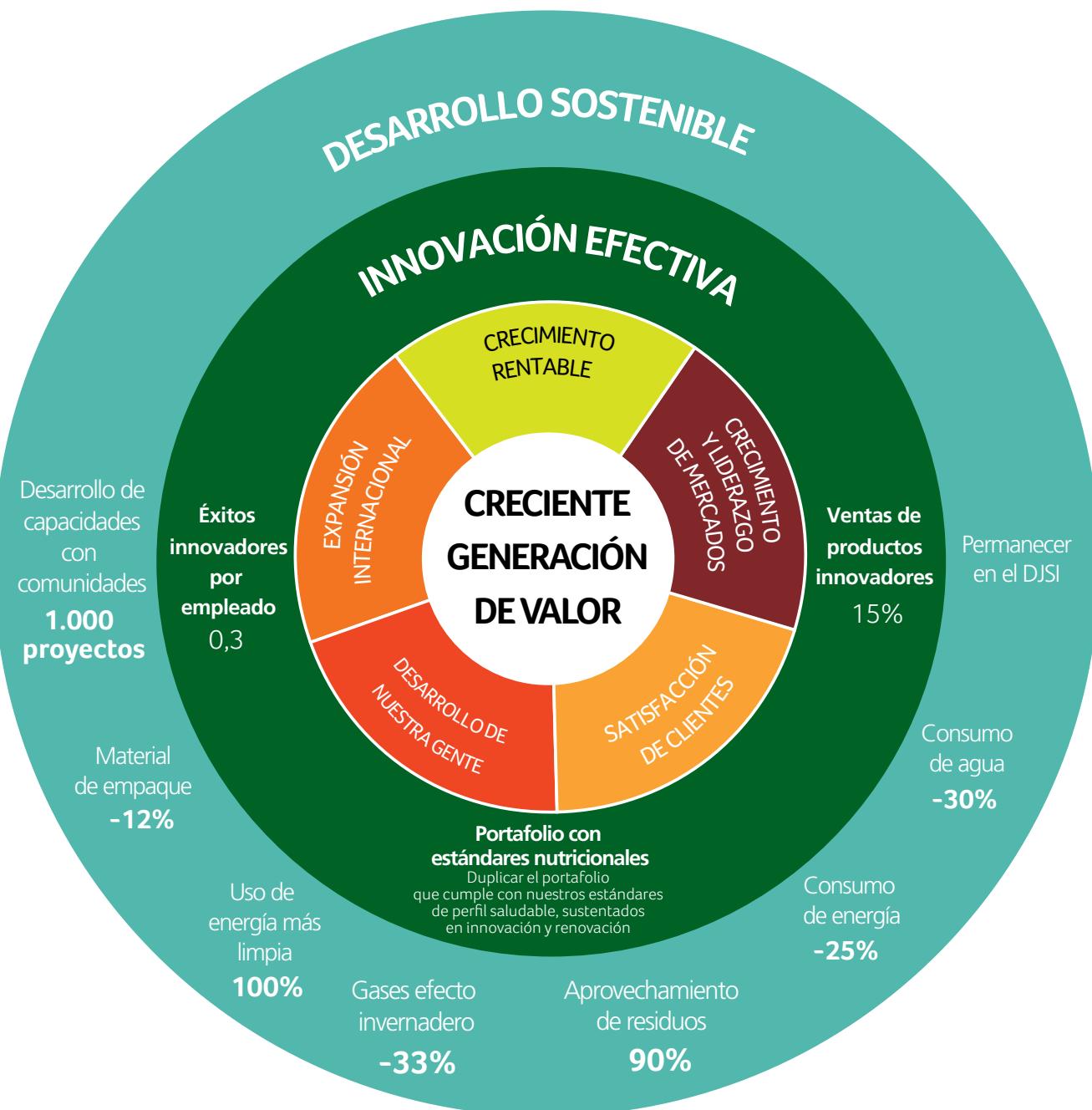
### Nuestra red de distribución

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

**17 marcas**  
con ventas mayores a  
**USD50 millones.**

**+1.054.000**  
puntos de venta.

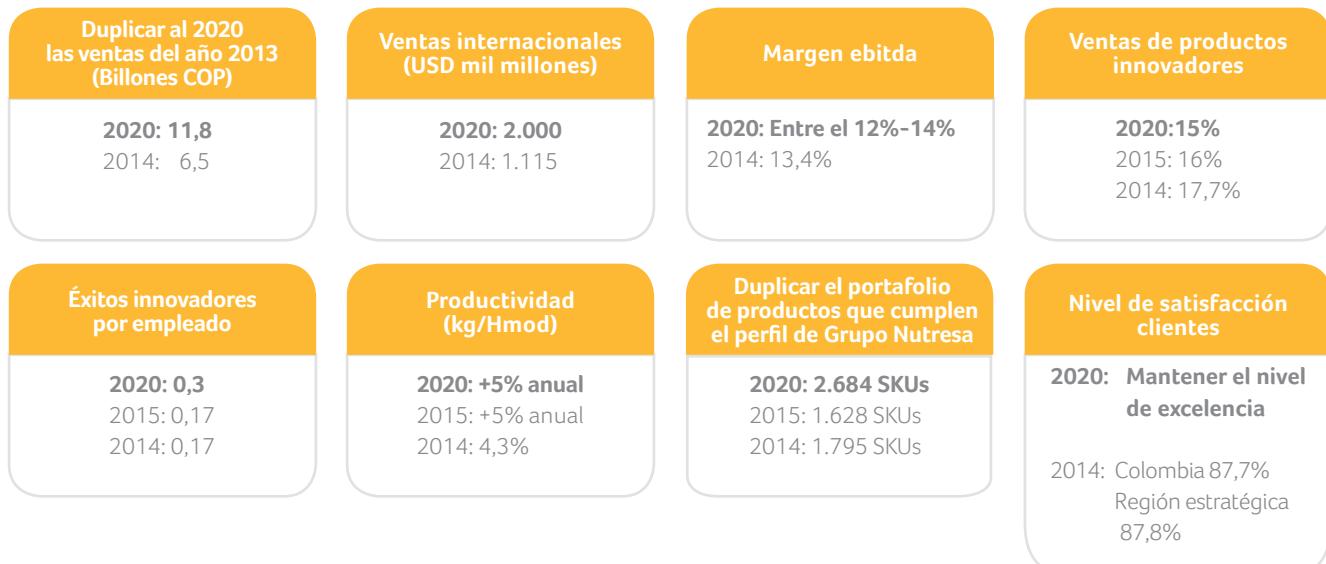
## Objetivos estratégicos para 2020



# Creciente generación de valor

Se presentan los resultados de 2014, las metas de corto plazo para 2015 y los objetivos a 2020.

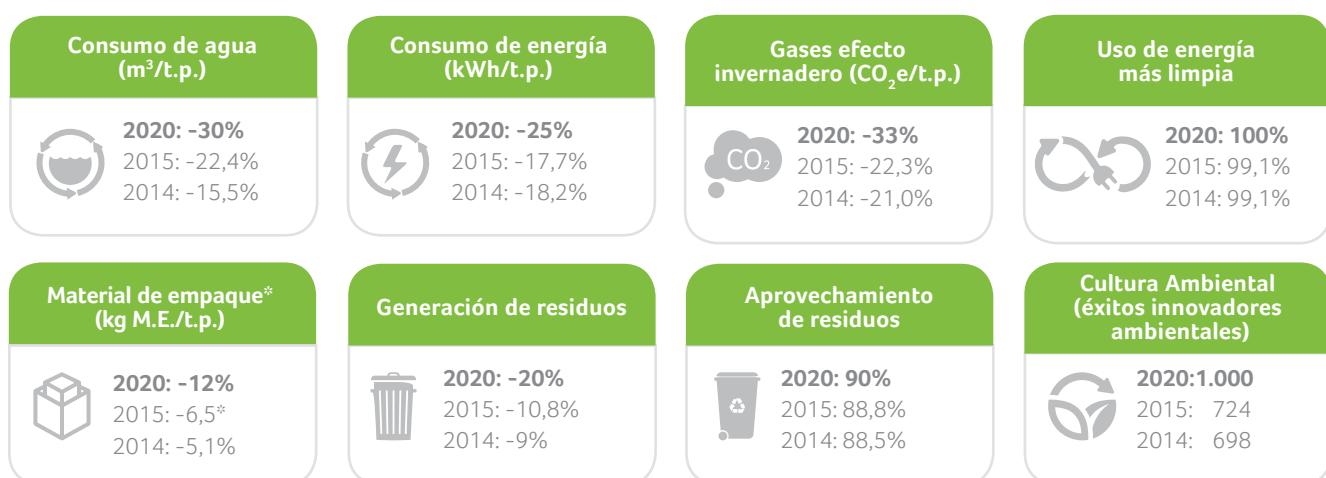
## Dimensión económica



## Dimensión social



## Dimensión ambiental



\*Durante el año 2014 se hizo una revisión y ajuste de la metodología del indicador de material de empaque para lograr un cálculo más ajustado. El establecimiento de la meta 2015 está sujeto a la reestructuración de la metodología de cálculo y por lo tanto su aprobación final será en el segundo trimestre de 2015.

Encuentre mayor información sobre indicadores en [informe2014.gruponutresa.com](http://informe2014.gruponutresa.com)

# Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio [G4-2] [G4-14]

## Modelo de gestión integral de riesgos

Con el fin de asegurar una adecuada gestión de los riesgos que implican el desarrollo de sus operaciones, Grupo Nutresa cuenta con un modelo de Gestión integral de riesgos que cubre todos los Negocios e instancias de la Organización desde la Junta Directiva, a través de su Comité de finanzas, auditoría y riesgos, hasta las áreas operativas, por medio de los sistemas integrados de gestión, entre otros.

Adicionalmente, el modelo comprende la política y metodología de Gestión integral de riesgos, que se encuentran alineadas con el estándar ISO 31000, y las cuales facilitan el desarrollo de los procesos de valoración y mitigación de riesgos, de acuerdo con los siguientes niveles de apetito al riesgo:

Riesgo comercial:  
**agresivo**

Riesgo financiero y operativo:  
**moderado**

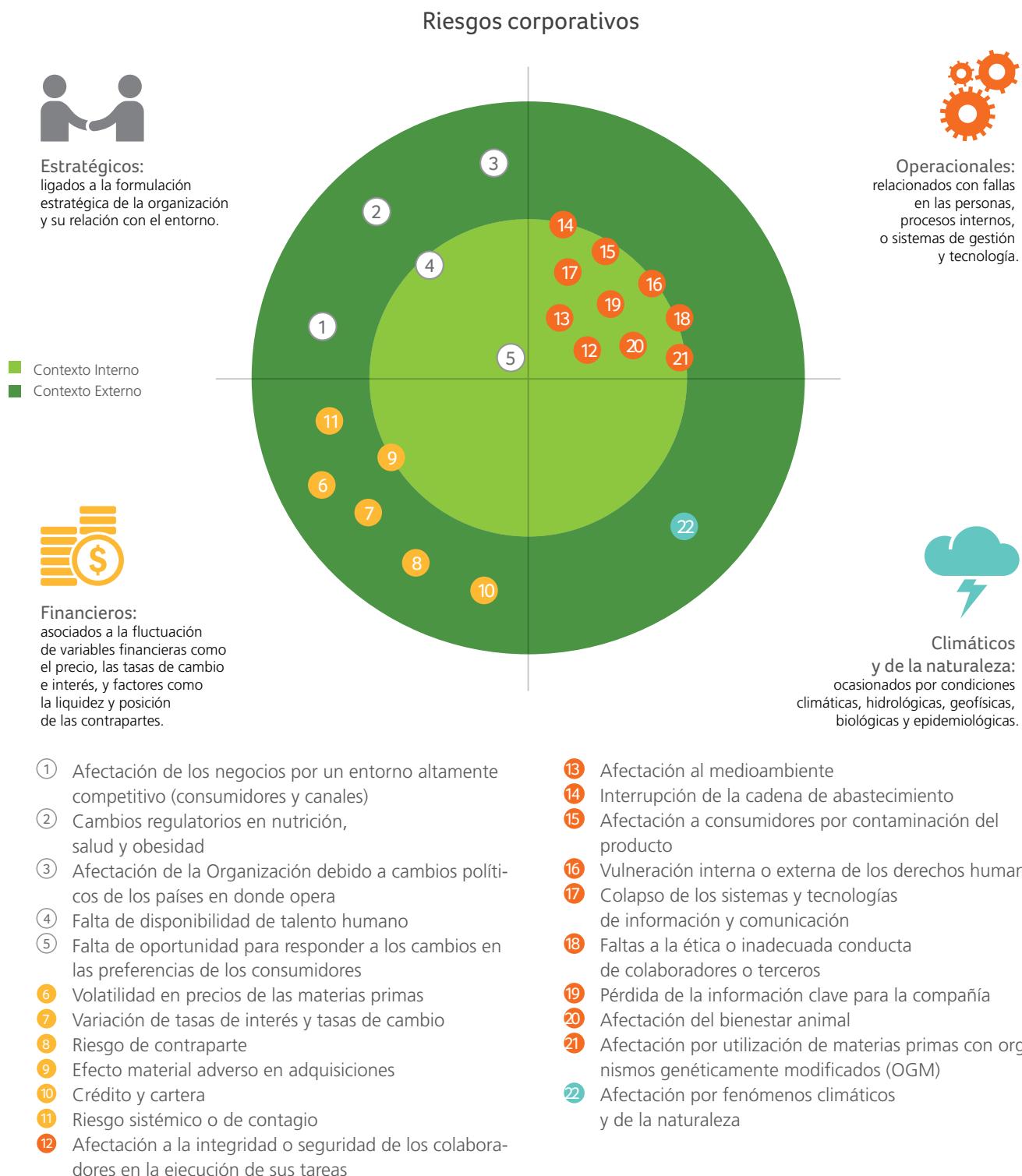
Riesgo reputacional:  
**ninguno**

En 2014 se llevó a cabo la valoración anual de riesgos corporativos a nivel de Grupo, y se efectuó su calificación considerando los criterios de probabilidad de ocurrencia, e impacto sobre la estrategia. Con base en dicho análisis se realizó la actualización del mapa de riesgos, donde se identificaron los principales riesgos del negocio, que se describen más adelante, y respecto de los cuales se destacan las medidas de gestión y tratamiento más relevantes:

Principales riesgos	Mitigantes
<b>Volatilidad en precios de las 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>Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.</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>
<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> <li>• Innovación para desarrollo de nuevos productos y mejoramiento a los actuales.</li> <li>• Apoyo y participación en programas que promueven una vida saludable.</li> </ul>

## Modelo corporativo

El proceso de identificación y análisis de riesgos corporativos contempló un enfoque *Top-Down*, considerando los contextos interno y externo del Grupo, y todos los asuntos materiales de la Organización. Así, se identificó un total de 22 riesgos clasificados en las diferentes categorías que se resumen a continuación:





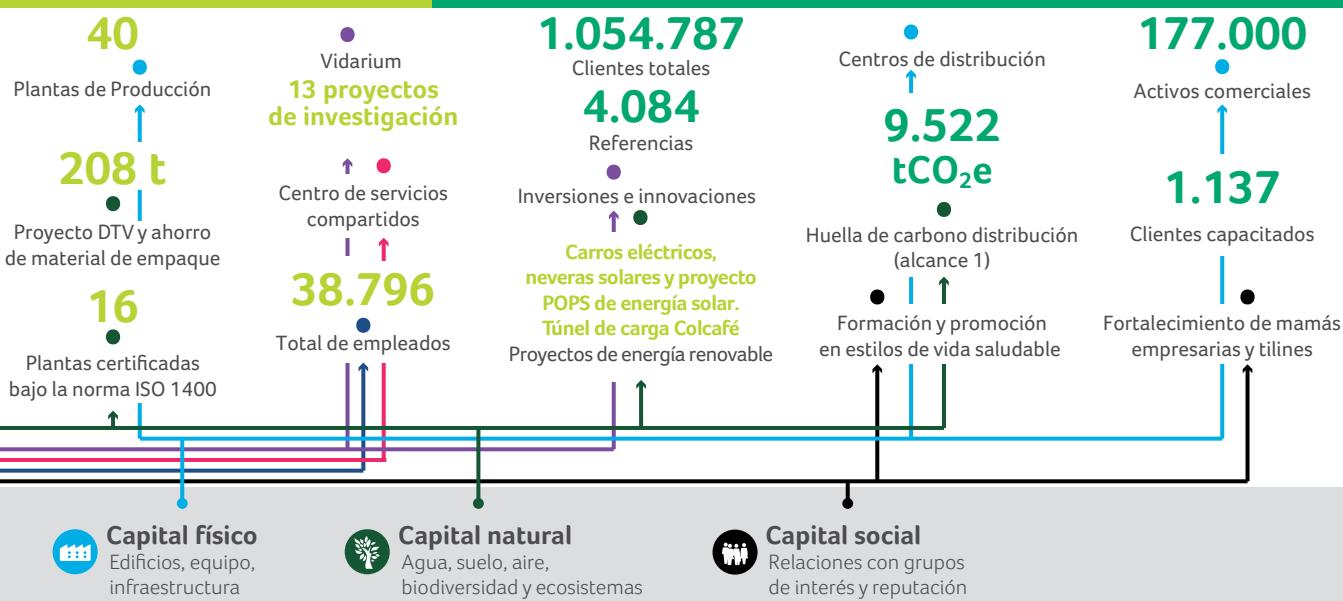
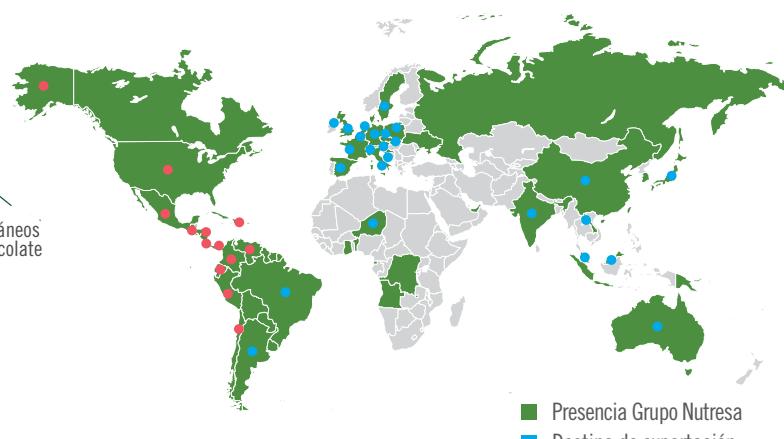
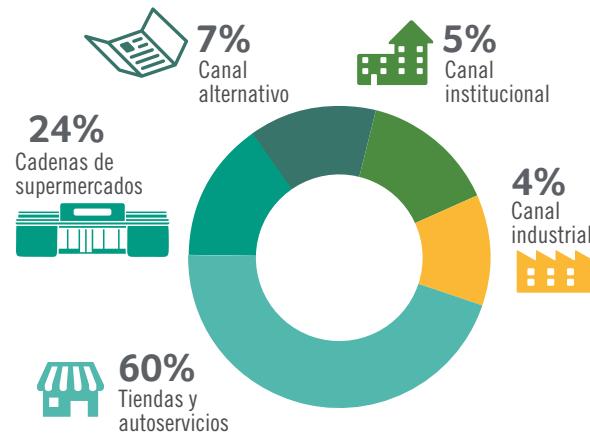
## Modelo corporativo

derechos humanos / ciudadanía corporativa / gobierno corporativo, ética y transparencia.



# Distribución y ventas

Nutrición, salud y bienestar / relacionamiento responsable con el consumidor / ciudadanía corporativa / desempeño en los mercados / Desempeño económico.



## Informe integrado [G4-1] [G4-13] [G4-32]



Luego de casi un año de estar al frente de esta Organización, de la cual soy parte hace 24 años, puedo sin duda confirmar que contamos con el talento, cultura y compromiso para alcanzar la retadora mega que nos hemos planteado para el 2020, cuando cumpliremos 100 años de existencia.

.....  
Carlos Ignacio Gallego Palacio

Con gratitud, compromiso y completa conciencia de la contribución de nuestra empresa para la construcción de un país y un mundo mejor, hemos afrontado la tarea que se nos encomendó.

En la gestión de la sociedad anónima es indispensable una transparente y oportuna rendición de cuentas, condiciones que satisfactoriamente cumplimos con este informe de gestión, con el contenido que se encuentra en el reporte impreso y con la información complementaria publicada en nuestro sitio en Internet. Presentamos con gusto nuestro informe integrado siguiendo el marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC, por sus siglas en inglés) y de conformidad con la guía GRI G4-opción exhaustiva, lo cual significa que cumple con reconocidos lineamientos mundiales en materia de elaboración de reportes, y que se ha desarrollado con base en la matriz de materialidad de Grupo Nutresa, con el propósito de facilitar el análisis de la gestión, según los temas de mayor importancia para nuestra Organización y sus partes relacionadas.

En Grupo Nutresa estamos comprometidos con la sostenibilidad, y la entendemos como una capacidad corporativa de prosperar que se apoya en la identificación y

gestión integral de los riesgos y las oportunidades en las dimensiones económica, social y ambiental, y que está directamente relacionada con las posibilidades de generación de valor en el futuro. Este compromiso se ha ratificado por cuarto año consecutivo al ser incluidos en el Índice de Sostenibilidad Mundial y en el de Mercados Emergentes 2014 de Dow Jones y al recibir las distinciones como "Impulsores de la Industria" y "Clase Plata" de RobecoSAM en el Anuario de Sostenibilidad 2015. Lo anterior nos ubica como la tercera mejor empresa en el mundo en el sector de alimentos en términos de sostenibilidad, y con el máximo puntaje a nivel global en administración de innovación, códigos de conducta, riesgos relacionados con agua, reporte ambiental, indicadores de prácticas laborales y derechos humanos y ciudadanía corporativa.

En Grupo Nutresa, fieles a nuestra genuina preocupación por la nutrición y la salud de los consumidores, innovamos para crear productos saludables, mejoramos los productos existentes y promovemos estilos de vida sana con campañas como "Disfrutar una vida saludable" que lideramos buscando resaltar la importancia de compartir en familia, disfrutar al aire libre, hacer ejercicio y tener una alimentación balanceada.

**Ventas totales**  
**COP6,5** billones.

 9,5% incremento.

**Las ventas en Colombia** cerraron en **COP4,2** billones, impulsadas por mayores volúmenes.  
 8,6% incremento.



Las ventas en el exterior representaron **34,9%** de las ventas totales del Grupo.

**Ventas internacionales**  
**USD1.115** millones.

 3,7% incremento.

En el año 2014 tuvimos dos grandes avances en nuestra estrategia de crecimiento, que nos ofrecen claras vías de desarrollo y consolidación en la región estratégica con miras a alcanzar la visión al año 2020:

- Consolidamos un año completo de Tresmontes Lucchetti (TMLUC), durante el cual confirmamos el potencial de crecimiento que tiene en los mercados en los cuales participa gracias a sus marcas y su excelente equipo humano.
- Suscribimos un acuerdo para la adquisición del Grupo El Corral, con lo cual continuamos nuestro proceso de acercarnos al consumidor mediante una mayor participación en la categoría de alimentos al consumidor. Grupo El Corral, junto con Helados BON y POPS, y nuestra participación en Starbucks Colombia constituyen una plataforma sólida de crecimiento en esta categoría en la región.

En Grupo Nutresa estamos convencidos de que nuestra base de desarrollo es un equipo humano competente y comprometido, y trabajamos todos los días para construir una organización más humana y competitiva.

Los avances en este frente se confirman con estudios como el de Merco Personas, que en 2014 destacó a la organización como una de las tres mejores empresas para trabajar en Colombia, y la más atractiva dentro del sector de alimentos.

En Grupo Nutresa la innovación es parte fundamental de nuestra estrategia y se traduce en productos y experiencias que satisfacen las necesidades cambiantes de nuestros consumidores, en la búsqueda constante de un modelo de negocio ajustado a las oportunidades y retos que ofrece el mercado, y en el cuestionamiento y creación permanente.

### Crecimiento rentable

En 2014 las ventas de Grupo Nutresa cerraron en COP6,5 billones, con un incremento de 9,5% frente a las del año anterior. En Colombia, las ventas tuvieron un desempeño sobresaliente, ya que alcanzaron los COP4,2 billones, que representan 65,1% del total, con un crecimiento de 8,6% soportado en una mayor preferencia por nuestras marcas al obtener una cifra récord de 60,6% de participación ponderada de mercado, unas redes dinámicas y de amplia cobertura y una efectiva estrategia de innovación. Por su parte, las ventas en el exterior fueron de USD1.115 millones, con crecimiento de 3,7%, que incluye los ajustes por la devaluación en las principales monedas de los países donde operamos.

En cuanto a la rentabilidad, se destaca el margen ebitda de 13,4% durante el año. El ebitda fue de COP864.257 millones, 3,8% superior al del año anterior. Este nivel se soporta en la excelente dinámica comercial en Colombia, la estrategia de abastecimiento global del Grupo, un incremento en la productividad de 4,3%, y unas ventas por innovación equivalentes a 17,7% del total.

Por su parte, la utilidad operacional fue de COP638.340 millones, con un margen operativo de 9,9%, lo cual constituye una disminución de 1,8% respecto al año anterior, que se explica en gran medida por la amortización del crédito mercantil de la adquisición de TMLUC, partida contable que no representa un flujo real de efectivo.

Los gastos postoperativos de COP94.672 millones presentan una ligera disminución de 0,4% frente al año anterior, que se explica, entre otros, por ingresos por diferencia en cambio resultantes de la estrategia de cobertura en riesgos cambiarios, un incremento



En Grupo Nutresa promovemos estilos de vida sana con campañas como “Disfrutar una vida saludable” que lideramos buscando resaltar la importancia de compartir en familia, disfrutar al aire libre, hacer ejercicio y tener una alimentación balanceada.



Campaña Grupo Nutresa  
“Disfruta una vida saludable”  
Silvia Henao, 24 años. Bailarina.

de los gastos de financiación debido al apalancamiento para la adquisición de TMLUC, y una menor corrección monetaria en Venezuela.

Finalmente, y luego de considerar los aspectos mencionados, terminamos el año con una utilidad neta consolidada de COP377.571 millones, levemente inferior a la del año anterior en un 0,7%.

En cuanto al balance, vemos un incremento en el activo de 9,0%, el cual termina el año en COP11,5 billones. Este incremento se debe al aumento natural del capital de trabajo por la mayor actividad comercial, a un activo fijo mayor, producto de las inversiones de expansión en la capacidad de producción y distribución que se realizaron durante el año, y al crecimiento en el valor de nuestras inversiones de portafolio. En el pasivo se dio un leve incremento al cerrar en COP3,3 billones, debido principalmente a financiación de las inversiones de expansión y a un mayor requerimiento en capital de trabajo. El índice de deuda financiera neta sobre ebitda de 2,0 veces se ubica en niveles adecuados para nuestro modelo y nos permite continuar con la estrategia de adquisiciones del Grupo.

El efecto neto del aumento en activo y pasivo incrementa el patrimonio a COP8,2 billones, creciendo un 10,6%.

## Resultados individuales de Grupo Nutresa S.A.

Cumpliendo con la normativa en Colombia, reportamos los resultados individuales de Grupo Nutresa S.A.: registramos ingresos operacionales por COP396.586 millones, de los cuales COP323.884 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos y COP52.950 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de COP377.453 millones.

## Adquisiciones y otros proyectos relevantes

Nuestro modelo de desarrollo se ha soportado en el crecimiento orgánico de nuestras operaciones actuales en Colombia y en el exterior, además de una búsqueda objetiva de oportunidades de inversión en mercados estratégicos para la Organización, particularmente de compañías que tengan un modelo de negocio con una visión afín a la del Grupo, con excelentes equipos humanos, marcas líderes y una clara llegada al consumidor a través de las diferentes redes.

En la vigencia de 2014 gestionamos el primer año completo de TMLUC, integrándolo exitosamente a Grupo Nutresa desde el plano estratégico, productivo y de sistemas de información y distribución.

El pasado mes de noviembre se anunció el acuerdo para la adquisición de Grupo El Corral, la empresa de restaurantes más grande de Colombia, con un total de 345 puntos de venta, en los segmentos *fast casual* en el mercado de hamburguesas con su marca El Corral y en *casual dining* con sus restaurantes El Corral Gourmet, Leños y Carbón y Leños Gourmet. Además de operar estas cadenas, el Grupo El Corral también opera

marcas internacionales líderes como Papa John's (pizza), Yogen Früz (helado de yogurt) y Krispy Kreme (doughnuts). Adicionalmente, tiene presencia por medio de franquicias en Panamá, Ecuador, Chile y Estados Unidos. La adquisición del Grupo El Corral amplía la presencia de Grupo Nutresa en el segmento de consumo de alimentos fuera del hogar y fortalece su estrategia de participar activamente en esta nueva línea de negocios, con marcas líderes y soportadas en su potente infraestructura.

Luego de la formalización de la alianza de Grupo Nutresa con Alsea y Starbucks en el 2013, se inició la apertura de tiendas de esta cadena durante el segundo semestre de 2014 con excelente balance al terminar con seis en la ciudad de Bogotá.

En febrero del año anterior, y mediante una alianza estratégica con Mitsubishi Corporation, se constituyó una nueva sociedad denominada Oriental Coffee Alliance (OCA), con sede en Kuala Lumpur (Malasia), con el objetivo de desarrollar conjuntamente la comercialización de productos de café en Asia y buscar nuevas oportunidades de negocio en la región en otras categorías.

El crecimiento orgánico incluye también la exploración de oportunidades de producción y comercialización de nuevos productos en geografías en donde ya operamos y en las que tenemos un amplio conocimiento de las condiciones locales. Soportados en las operaciones de Tresmontes Lucchetti, se inició la producción y comercialización de pastas y la producción de bebidas instantáneas frías en México, y la de galletas y snacks horneados en Chile. Adicionalmente, y sustentados en la plataforma actual del negocio de galletas en Estados Unidos, se iniciará en 2015 la producción y comercialización de galletas tipo crackers en este mercado de gran potencial.

## Informe especial de grupo empresarial

GRUPO NUTRESA S.A. es la matriz del Grupo Empresarial Nutresa, el cual, al cierre de 2014, estaba integrado por 73 compañías, que para efectos administrativos se agrupan así: i) en los ocho 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) tres compañías de servicios, una de servicios administrativos, una de servicios logísticos y otra de transporte, que prestan los respectivos soportes a 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 COP17.090 millones, y por dividendos, la suma de COP167.204 millones.
2. Durante el año 2014 la matriz del Grupo Empresarial Nutresa avaló obligaciones financieras de sus subordinadas por USD77 millones en interés de estas. Las subordinadas, por

su parte, no efectuaron operaciones frente a terceros por influencia o en interés de la controlante.

De otro lado, informamos que durante el año 2014 Grupo Nutresa S.A. no dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de alguna de sus compañías subordinadas, y ninguna de estas dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de Grupo Nutresa S.A. Para finalizar, en la Nota 4 a los estados financieros consolidados, la cual es parte integral de la información complementaria publicada en nuestro sitio en Internet, se informa en cifras la evolución de la situación general de las empresas que conforman el Grupo.

### Disposiciones legales

Grupo Nutresa cumple en su integridad las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor. Las licencias de uso del software instalado en la compañía están vigentes y han sido obtenidas mediante contratos celebrados por los licenciantes con la filial Servicios Nutresa S.A.S. para uso en todas las compañías del Grupo; así mismo, las marcas se encuentran registradas ante las autoridades competentes y se conserva la documentación necesaria que evidencie estas afirmaciones.

Grupo Nutresa no tiene demandas ni pleitos de consideración, lo que significa que no existen eventuales obligaciones que puedan deteriorar los resultados consolidados al cierre del ejercicio contable de 2014. De igual forma, no se impusieron multas ni sanciones significativas en contra de las compañías del grupo empresarial por incumplimiento de leyes o reglamentos relativos a derechos de los consumidores, competencia desleal, seguridad de los productos, entre otros.

En la Nota 19 a los Estados Financieros Básicos de Grupo Nutresa publicados en nuestro sitio en Internet 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 declara que no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores del Grupo Empresarial, conforme a lo dispuesto en la Ley 1676 de 2013, y adicionalmente certifica que los estados financieros y demás informes relevantes no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la Compañía, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

### Evaluación sobre el desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera

El sistema de control interno de la Compañía comprende, entre otros componentes, los recursos necesarios para garantizar la exactitud y confiabilidad de la información requerida para planear, dirigir, controlar y medir el desempeño de sus negocios, así como para asegurar la revelación adecuada de la información financiera a sus accionistas y a otros inversionistas, al mercado y al público en general. Entre dichos recursos se tiene gestión integral de riesgos, sistemas de rendición de cuentas, planes y programas de control, herramientas presupuestales y de costos, plan de cuentas, políticas y procedimientos normalizados, formatos y sistemas integrados de información para documentar y registrar las operaciones, así como tableros de indicadores que soportan el monitoreo continuo de los procesos por parte de la Administración.

La Auditoría Interna, mediante gestión de aseguramiento independiente e integral, vela en todos los procesos por el logro de las metas y objetivos de la Compañía y por la adecuada protección, aprovechamiento y conservación de los activos. La Revisoría Fiscal, por su parte, cumple la responsabilidad de verificar y dar fe pública sobre aspectos relevantes como la observancia por parte de la Compañía de las normas legales,

estatutarias y administrativas, la razonabilidad de sus estados financieros y las revelaciones contenidas en los mismos.

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

## Grupo Nutresa es la tercera mejor empresa en el mundo, del sector alimentos, en materia de sostenibilidad.

**Ebitda**  
**COP864.257** millones.  
▲ 3,8% superior al del 2013.

En 2014 **Grupo Nutresa concluyó el proceso de adquisición de Grupo El Corral**, y consolidará sus resultados a partir de marzo de 2015.

**En 2014 se lograron avances en la expansión internacional** con el apoyo a iniciativas de los negocios, que incluyen nuevas plantas en EE. UU., México y Chile.

**La utilidad operacional**  
**COP638.340 millones**, con un margen operativo de **9,9%**.  
▼ 1,8% menor al del 2013.



registrar, procesar, resumir y presentar adecuadamente la información financiera del período; tampoco se identificaron casos de fraude con efecto en la calidad de dicha información, ni se presentaron cambios en la metodología de evaluación de la misma.

### Nutresa sostenible

Desde la promulgación del Desarrollo sostenible como objetivo estratégico en el año 2009, en Grupo Nutresa hemos vivido un aprendizaje permanente que nos ha permitido definir y gestionar nuevos objetivos de sostenibilidad. Además de adherir en dicho año al Pacto Global de las Naciones Unidas, en 2012 establecimos la política de derechos humanos inspirados en los principios de John Ruggie y en 2013 adherimos al pacto de líderes empresariales mundiales para la adopción de soluciones sostenibles relacionadas con el agua, el “CEO Water Mandate”.

Fruto de los diálogos con los grupos relacionados, hemos actualizado la matriz de asuntos materiales de nuestra Organización, así como la matriz de riesgos, las cuales sirvieron de hilo conductor en este informe integrado para abordar los temas más relevantes para el futuro de nuestra Organización.

En línea con lo anterior, en los próximos años estaremos centrados en seis focos que fortalecerán nuestra sostenibilidad: Abastecimiento sostenible, Nutrición y Vida saludable, Empleador y ciudadano responsable, Sostenibilidad ambiental, Gobernación corporativo e Innovación efectiva.

### Por una mejor sociedad

En Grupo Nutresa continuamos trabajando por el desarrollo y la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias. En 2014 varias compañías del Grupo lograron la certificación en prácticas de Empresa Familiarmente Responsable, EFR, y de “Organizaciones Saludables”, convencidos de que buscar el equilibrio entre la vida familiar y personal y ayudar a nuestros equipos

a incorporar hábitos de vida sanos, aporta a la felicidad de los empleados y a tener resultados organizacionales superiores.

En consonancia con los nuevos desafíos de un entorno cada vez más exigente, actualizamos nuestro modelo de liderazgo y definimos los atributos y las capacidades transversales del talento en Nutresa, planteándonos el reto de ser cada vez mejores partiendo del ser, conociendo a nuestros consumidores, actuando sin límites de geografías, con una visión sostenible del negocio y de manera colaborativa. Para el 2015, un alto porcentaje de los líderes de Grupo serán valorados frente a este modelo y habrán identificado planes de desarrollo.

La gestión del sistema de derechos humanos y el ejercicio de buenas prácticas laborales han sido frentes de trabajo en los que nos hemos fortalecido durante los dos últimos años. En el 2014 formamos líderes y equipos de trabajo en derechos humanos, diversidad e inclusión, construcción de acuerdos y competencias para el trabajo con personas en situación de discapacidad, e incorporamos la norma internacional de equidad de género “Equipares”, con el propósito de brindar igualdad de oportunidades a hombres y mujeres. Aspiramos a ser una Organización modelo en estos frentes.

Nuestra gestión social externa se ha enfocado en el desarrollo de capacidades de las comunidades, promoviendo iniciativas alineadas con la cadena de valor de los negocios de Grupo Nutresa. Durante 2014 se invirtieron en este frente COP33.737 millones que brindaron beneficios a 8.950.837 personas y a 2.828 instituciones. Contamos con la participación de más de 10.461 voluntarios en 12 países que donaron 28.468 horas y COP751 millones para apoyar a comunidades en asuntos relacionados con nutrición, educación y generación de ingresos.

Así mismo establecimos nuevas alianzas con el Gobierno de Colombia para promover la educación de calidad y los estilos de vida saludables. Destacamos los 20 años de gestión en la

Modelo corporativo



Campaña Grupo Nutresa "Disfruta una vida saludable"  
Juan Pablo Gaitán, 27 años. Arquitecto.

calidad de la Educación que la Fundación Nutresa ha promovido beneficiando a más de 644 instituciones educativas a través de su programa "Líderes Siglo XXI".

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

## Nuestro planeta

Los desafíos y las oportunidades que el medioambiente impone hoy sobre el sector alimentario, hacen que en Grupo Nutresa contemos con estrategias e iniciativas dirigidas a gestionar el capital natural, a fin de tener cada vez un menor impacto en el medioambiente. El foco de actuación del Grupo en esta materia está orientado, mas no limitado, a tres asuntos prioritarios: uso y conservación de agua, uso y conservación de energía y atenuación del cambio climático, siendo estos los aspectos de mayor relevancia para nuestra Organización y sus grupos relacionados.

Durante 2014 avanzamos satisfactoriamente en las metas ambientales al año 2020. Acumulamos una reducción de nuestro consumo de energía de 18,2%, disminuimos las emisiones de gases de efecto invernadero en 21% y los consumos de agua en 15,5%. Todo lo anterior frente a la línea base de 2010.

Con nuestra actuación en distintos espacios públicos y participando de la inversión en el Fondo de Agua Cuenca Verde, hemos generado oportunidades de formación y divulgación, con el fin de movilizar al sector público y privado hacia una mejor administración del recurso hídrico.

La tendencia de consumo de porciones más pequeñas presentadas en empaques individuales, ha generado un gran desafío para que las empresas de Grupo Nutresa puedan alcanzar su meta de reducción de material de empaque por tonelada de producto al 2020. En el año 2014 se creó un grupo interdisciplinario que tiene a su cargo la exploración, diseño e implementación de acciones que permitan revertir esta tendencia de aumento de los empaques.

Es de resaltar que el 2014 fue un año importante en términos de fortalecimiento ambiental de nuestras operaciones por fuera de Colombia, dado por la integración en los sistemas de gestión y métricas ambientales para todas nuestras operaciones de la región estratégica. Además, como reflejo de un adecuado compromiso y gestión ambiental, durante el 2014 obtuvimos la certificación de los Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 en nueve de nuestras sedes y compañías, completando así un total de 18 certificadas.

 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 2015 presenta nuevos y exigentes retos, entre ellos menores cotizaciones de algunas materias primas de energía y minería que son fuente importante de ingresos para varios países

y expectativas de menores dinámicas de crecimiento y consumo en la región.

A lo anterior se suma la devaluación de nuestras monedas en Latinoamérica en relación con el dólar americano, que incrementará los costos de algunos insumos, y simultáneamente nos brindará competitividad frente a los productos importados de algunos de nuestros competidores, y mejorará nuestra estrategia exportadora.

En cuanto al entorno normativo, prevemos que continúen los cambios regulatorios en materia de salud y nutrición que son tendencia en el mundo, e incorporaremos los impactos de la reciente reforma tributaria en Colombia.

No obstante, y teniendo como meta nuestra Visión Centenaria, el año 2015 aportará de manera positiva para alcanzar nuestras metas de largo plazo. Esperamos que junto con nuestro equipo de colaboradores talentosos, comprometidos y responsables, aprovechamos las oportunidades que nos ofrece el hecho de operar como locales en 14 países, especialmente aquellos que hacen parte de la Alianza del Pacífico, para continuar sobresaliendo en un ambiente tan retador.

Incorporaremos a Grupo El Corral dentro de nuestra estrategia de crecimiento sostenible, entendiendo las particularidades del tipo de negocio y aprovechando sus grandes capacidades desde lo humano, marcas, calidad y escala para apoyarlas desde la visión de negocios de Grupo Nutresa.

Finalmente, debemos continuar de manera activa monitoreando los mercados de nuestras materias primas que se encuentren relacionadas, de alguna forma, con precios fijados en dólares, y que pueden tener un comportamiento alcista que genere alguna presión en los márgenes de rentabilidad.

## Agradecimientos

En nombre del equipo directivo, nuestros agradecimientos a todos los accionistas por apoyar nuestra gestión. A nuestros colaboradores que hacen parte de este gran equipo, a nuestros clientes que hacen disponibles nuestros productos, a los consumidores por su preferencia cada día, a nuestros proveedores por su alta calidad y compromiso y a la comunidad en general por permitirnos desarrollar este modelo de negocio, a todos, muchas gracias 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 Ignacio Gallego Palacio  
*Presidente*



Disfrutar  
**una alimentación balanceada**  
cambia tu vida

Silvia Henao, 24 años. *Bailarina.*

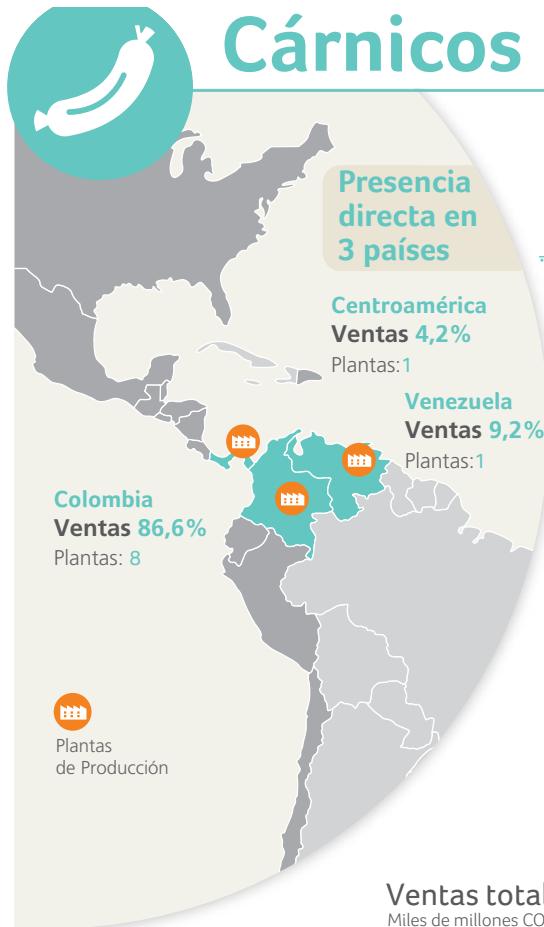


# Desempeño de los negocios

Para conocer mas sobre  
la campaña de Grupo Nutresa  
"Disfruta una vida saludable"  
visita la página [www.nutresa.com](http://www.nutresa.com)

[G4-DMA]





# Cárnicos Nutresa

## Diego Medina Leal

[En Nutresa desde 1997]

**Presidente**



### Aspectos relevantes 2014

- Crecimientos superiores a los del mercado en las tres categorías en las que participa el negocio en Colombia: carnes frías, larga vida y alimentos preparados congelados.
- Continuidad en el proceso de optimización del portafolio de marcas y productos, que consolidó a Zenú como líder en Colombia.
- Incremento de la cobertura en los puntos de venta en Colombia, logrando 73%, la más alta en la historia.
- Mayores eficiencias en la operación integral del negocio, desde el abastecimiento de materias primas hasta la entrega del producto a clientes.
- Se realizó ajuste a procesos productivos y comerciales para ser más flexibles y atender adecuadamente un mercado cambiante en Venezuela.
- Consolidación de las operaciones de Venezuela a la tasa de Sicad II.
- Se consolidó la operación productiva en Ciudad de Panamá, lo que incrementó la competitividad, y se ajustó el portafolio de productos y marcas, con lo que se logró un mayor impacto en el mercado.

### Ventas totales

Miles de millones COP.

		2014	1.694	-11,3%
		2013	1.911	10,6%
		2012	1.727	5,8%

\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

TACC -0,6% ↘

Cárnicos representa 26,2% del total de las ventas del Grupo

### Ebitda

Miles de millones COP

		2014	223	-12,0%	13,2%
		2013	253	14,4%	13.3%
		2012	221	-2,7%	12.8%

TACC 0,3% ↑

Representa 25,8% del ebitda total del Grupo

### Ventas Colombia

Miles de millones de pesos

Ventas Colombia representa 87,0% del total de la unidad de negocio

	Precio	Volumen
2014	1.466	2,4%
2013	1.320	-1,0%
2012	1.274	1,0%

TACC 4,8%

### Ventas internacionales

USD Millones

		2014	101
2013		308	
2012		256	

TACC -26,7%

Ventas Internacionales representa 13,0% del total de la unidad de negocio

### Ventas por innovación

		2014	20,4%
2013		25,3%	
2012		24,8%	

### Principales categorías

(%) de ventas totales

C. Frías	85,1%
Larga Vida	7,5%
Otros	7,4%

### Participación de mercado en Colombia

(%)

73,3%	0,6%	↑
90,5%	-0,7%	↓

## Retos estratégicos 2015

- Continuar dinamizando las categorías en las cuales participamos.
- Puesta en marcha de nuevos modelos de atención a canales de conveniencia.
- Mantener el alto posicionamiento de marcas y productos y tener mayor presencia en las neveras de clientes.
- Investigación y desarrollo de conceptos innovadores en bienestar, nutrición, salud y seguridad alimentaria, que atiendan las necesidades de un consumidor más exigente e informado y así lograr la sostenibilidad del negocio.
- Búsqueda permanente de esquemas novedosos para el abastecimiento eficiente y competitivo de materias primas, que minimice la volatilidad en costos.
- Mayores eficiencias en el modelo de distribución.

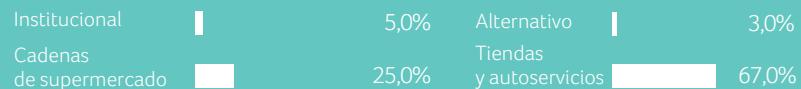
## Materias primas (%) costo de producción



## Incremento de la productividad

2014		<b>6,5%</b>
2013		7,3%
2012		6,0%

## Canales de distribución (%) de ventas



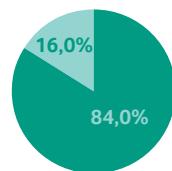
## Presencia de nuestras principales marcas



Convenciones  Marcas con ventas >USD50 mm

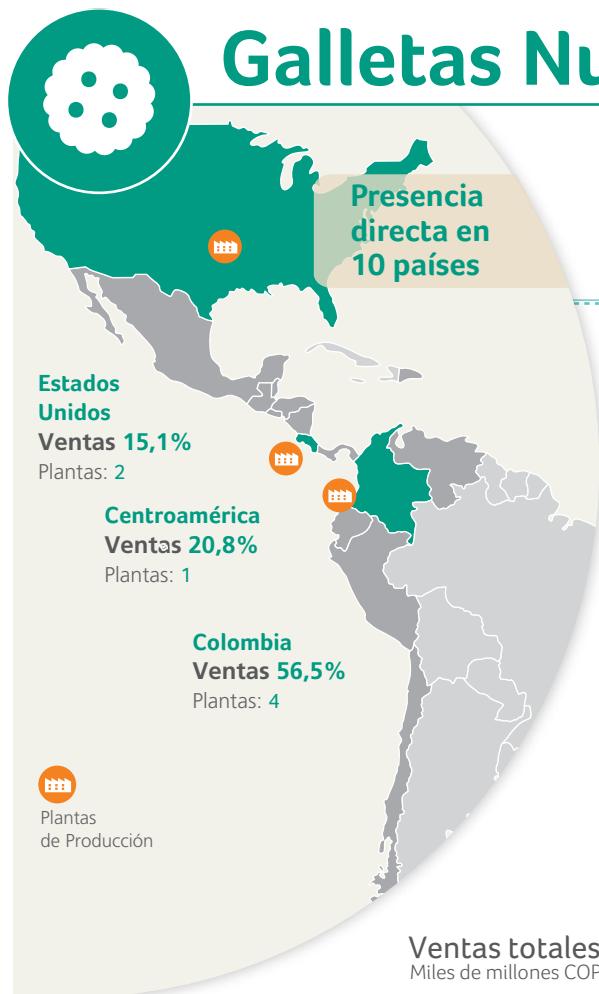
## Empleados (Incluye directos, indirectos y aprendices)

**9.492**



## Vinculados





# Galletas Nutresa

## Alberto Hoyos Lopera

[En Nutresa desde 1993]

### Presidente



#### Aspectos relevantes 2014

- Lanzamiento exitoso de la marca Tosh en la categoría de snacks saludables, lo que fortaleció el portafolio de Bienestar que creció 35%.
- Innovación efectiva en las principales marcas del negocio, generando valorización en la categoría y aportando más de COP60.000 millones en el año.
- Gestión exitosa de marcas, con incrementos de valor para el consumidor, fidelización y penetración en los hogares, lo que permitió lograr mayor participación de mercado de manera continuada en los últimos dos años en Colombia y consolidar nuestro liderazgo en un ambiente altamente competitivo.
- Modelo de segmentación de portafolio por canal, que ha mejorado la competitividad de las marcas.
- Construcción de planta para la producción de crackers en Estados Unidos, un mercado de alto potencial.
- Eficiencias con mejora en la rentabilidad a través de la adecuada negociación de materias primas y empaques, menores costos de producción y control exigente de los gastos.

#### Ventas totales

Miles de millones COP

2014	1.248	9,3%
2013	1.142	2,1%
2012	1.117	8,6%

\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto TACC 3,8%\*

Ventas totales representa 19,3% del total de las ventas del Grupo

#### Ebitda

Miles de millones COP

2014	169	6,9%	13,5%
2013	158	30,6%	13,8%
2012	121	15,1%	10,8%

Margen

TACC 11,8%

Representa 19,5% del ebitda total del Grupo

#### Ventas Colombia

Miles de millones de pesos

Ventas Colombia representa 56,5% del total de la unidad de negocio

Precio Volumen

2014	706	0,2%	8,6%
2013	648	-0,8%	-0,8%
2012	659	6,3%	3,8%

TACC 2,3%

#### Ventas internacionales

USD Millones

2014	271
2013	264
2012	255

TACC 2,0%

Ventas internacionales representa 43,5% del total de la unidad de negocio

#### Ventas por innovación

(% de las ventas)

2014	12,7%
2013	10,6%
2012	11,7%

#### Principales categorías

(%) de ventas totales

Dulces	46,1%
Saladas	37,9%
Autocuidado	6,0%
Otros	10,0%

#### Participación de mercado en Colombia

Galletas	55,1%	0,9%
----------	-------	------

Variación

## Retos estratégicos 2015

- Continuidad en la estrategia de innovación efectiva, que permitió mantener tasas de crecimiento altas en portafolios de nutrición y bienestar.
- Fortalecer propuestas de portafolio segmentadas por canales para garantizar la competitividad y el acceso al consumidor.
- Búsqueda permanente de mejoras en productividad y eficiencias en costos de producción.
- Inicio de operaciones de la producción de galletas tipo crackers en Estados Unidos, lo que mejorará la posición competitiva y escala del negocio de galletas en este país.
- Fortalecimiento de capacidades para aprovechar las oportunidades de mercado en Ecuador, Perú y Chile, soportadas en el modelo de marcas de Grupo Nutresa y las plataformas productivas y de distribución.

## Materias primas

(%) costo de producción



## Incremento de la productividad



## Canales de distribución

(%) de ventas



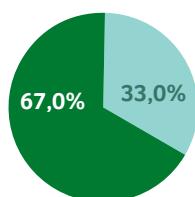
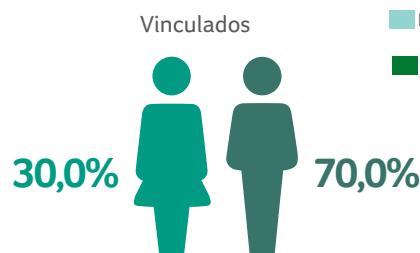
## Presencia de nuestras principales marcas



## Empleados

(Incluye directos, indirectos y aprendices)

**5.534**





# Chocolates Nutresa

**Jorge Eusebio Arango López**

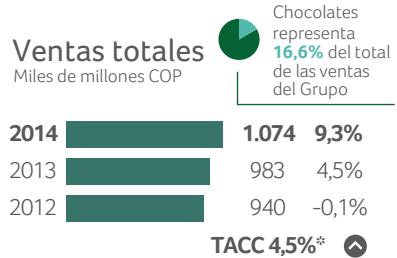
[En Nutresa desde 1991]

**Presidente**

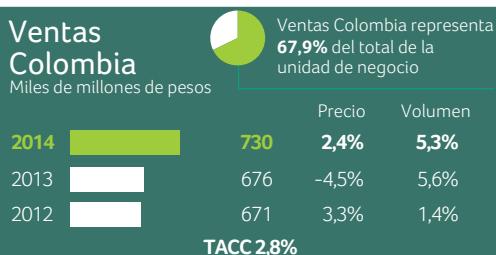


## Entorno del año 2014

- Buena dinámica nacional e internacional, en línea con el crecimiento consolidado de Grupo.
- El portafolio de *snacking* compuesto por golosinas de chocolate, pasabocas y cereales presentó una excelente dinámica en ventas, al lograr una participación total superior a 50% en las ventas totales del Negocio de Chocolates.
- El precio del cacao, con alta volatilidad y con incrementos superiores a 40%, afecta la rentabilidad del negocio.
- Dinámica de consumo en los mercados de Perú, México y Costa Rica en línea con el comportamiento de las economías locales.



\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto



## Principales categorías

(%) de ventas totales

Golosinas	42,0%
De mesa	25,6%
Mod. de leche	9,1%
Pasabocas	6,1%
Otros	17,2%

## Participación de mercado en Colombia

Variación

66,6%	0,1% ↗
63,2%	0,7% ↗
25,4%	-2,3% ↘
49,3%	1,9% ↗

## Desempeño de los Negocios

### Retos estratégicos 2015

- Compensar impacto en la rentabilidad por el mayor costo de materia prima, para lograr eficiencias en la operación, innovación efectiva y estrategias para competir adecuadamente en las regiones en las que tiene presencia el negocio.
- Dinamizar la categoría de menores crecimientos, con innovación en productos modernos que brinden conveniencia y practicidad.
- Apoyar el aumento del consumo per cápita en la categoría de productos *snacking*, adelantando una estrategia con propuestas de valor diferenciado y el desarrollo de productos funcionales, nutricionales y saludables.
- Mayor especialización e impulso exportador de las plataformas productivas del exterior, para fortalecer su integración y su prioridad estratégica dentro de las diferentes categorías del Negocio de Chocolates.
- Consolidar y fortalecer los programas de sostenibilidad en cacao y sus actividades en granjas y fábricas.

### Materias primas

(%) costo de producción

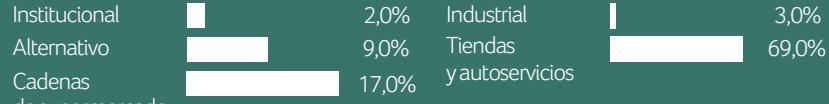


### Incremento de la productividad

	2014	2013	2012	
				-0,2%
2013				3,4%
2012				-1,0%

### Canales de distribución

(%) de ventas



### Presencia de nuestras principales marcas

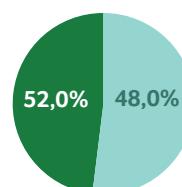


✓ Marcas con ventas >USD50 mm

### Empleados

(Incluye directos, indirectos y aprendices)

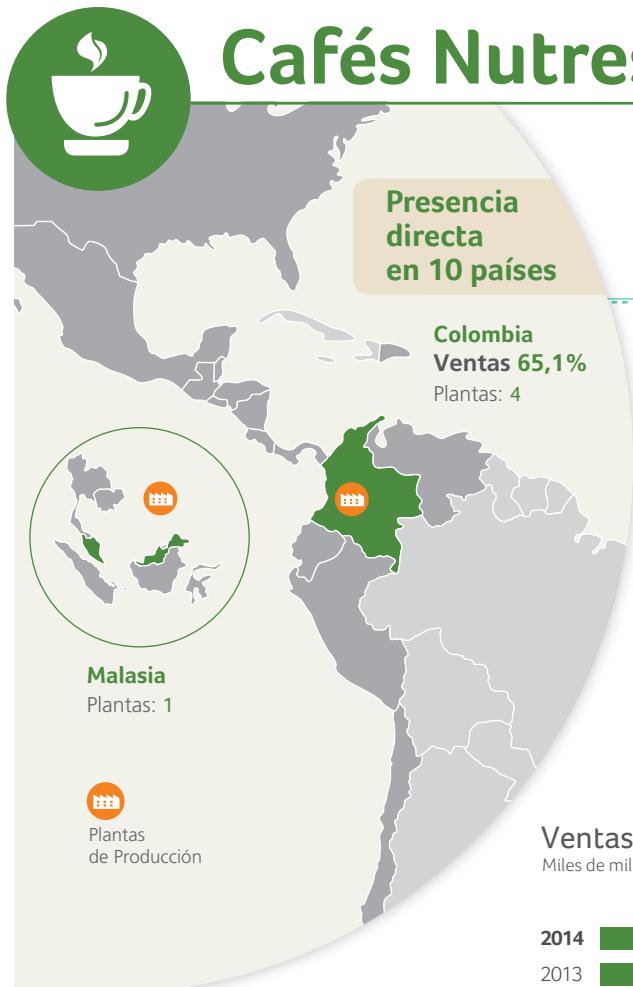
**4.082**



■ Internacional ■ Nacional

### Vinculados



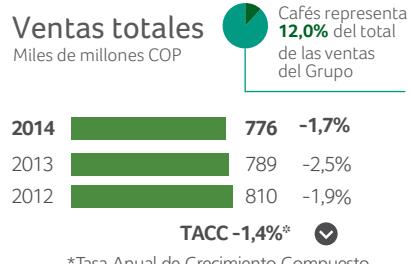


# Cafés Nutresa

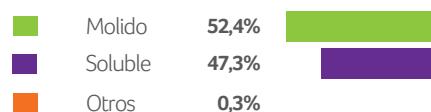
**Miguel Moreno Múnera**  
[En Nutresa desde 2003]  
**Presidente**

## Aspectos relevantes 2014

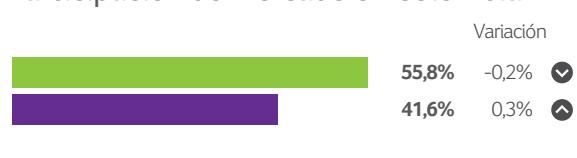
- Satisfactoria recuperación de la cosecha cafetera en Colombia y de los precios del café, lo que beneficia a toda la cadena.
- Esfuerzos promocionales en Colombia para dinamizar la categoría.
- Inicia Oriental Coffee Alliance –OCA– en Kuala Lumpur para comercializar, en alianza con Mitsubishi Corporation, nuestros portafolios en Asia: Japón, Singapur, Corea del Sur, Tailandia, Myanmar, Malasia, Indonesia, China, Brunei, Filipinas, Vietnam, Laos, Camboya.
- Altos incrementos y volatilidad del precio de la materia prima a lo largo del año, bien administrados con diferentes estrategias de cobertura.



## Principales categorías (%) de ventas totales



## Participación de mercado en Colombia

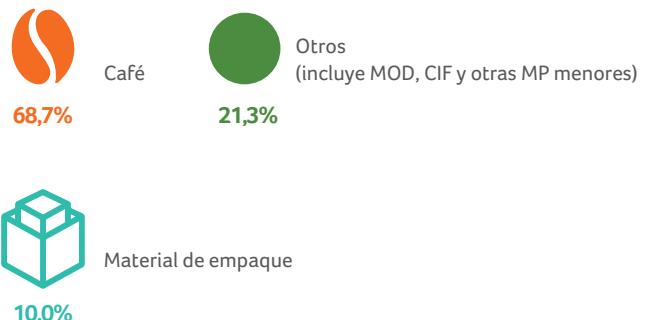


## Desempeño de los Negocios

### Retos estratégicos 2015

- Dinamizar la categoría de café en Colombia aumentando el consumo per cápita a través de innovación del producto, educación al consumidor en la preparación y beneficios, y programas institucionales para promover el consumo del café.
- Consolidar la marca Colcafé en la región estratégica.
- Consolidar las alianzas estratégicas en Asia, incrementando nuestra presencia en la región, y en Estados Unidos con la vinculación de nuevos socios comerciales.
- Innovación efectiva y masificable para Colombia y el exterior.
- Continuar la estrategia de cobertura para contrarrestar el ambiente de alta volatilidad en los precios de café verde.

### Materias primas (%) costo de producción



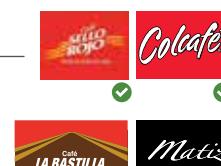
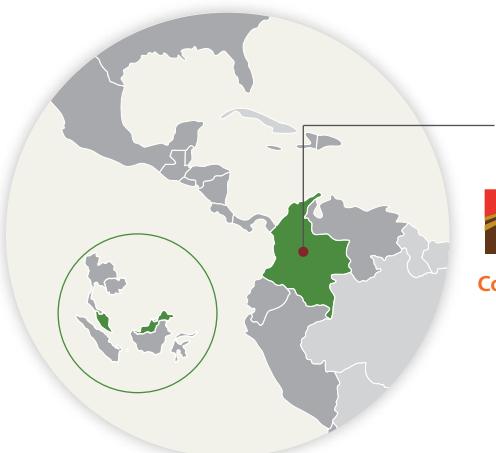
### Incremento de la productividad



### Canales de distribución (%) de ventas



### Presencia de nuestras principales marcas



Colcafé se vende en 52 países.

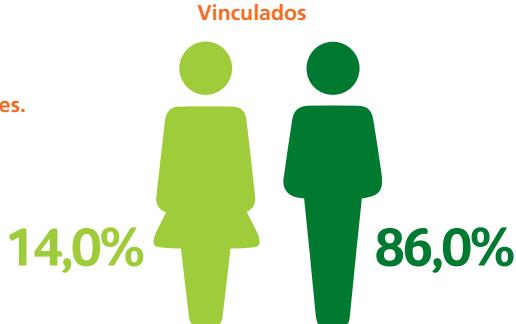
✓ Marcas con ventas >USD50 mm

### Empleados (Incluye directos, indirectos y aprendices)



100%

Nacional





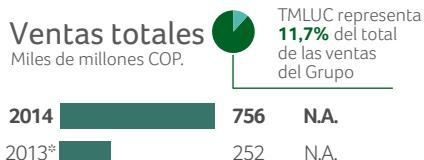
## Tresmontes Lucchetti (TMLUC)

**Justo García Gamboa**  
[En Nutresa desde 2013]  
**Presidente**

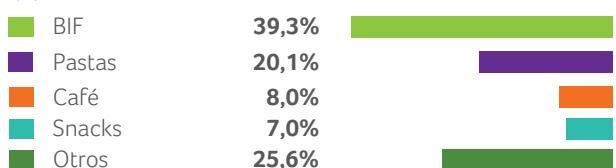


### Entorno del año 2014

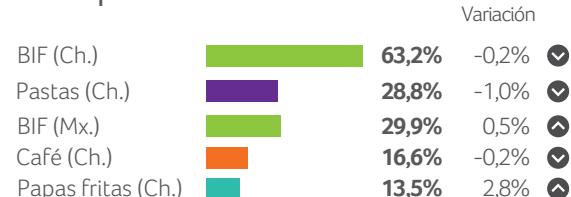
- Integración de las redes de comercialización: México: distribución desde enero de los productos de Nutresa México. Costa Rica: Galletas Pozuelo distribuye desde julio los productos de TMLUC. Perú: avances en la integración de la distribución de los productos de TMLUC en la red del grupo.
- En México, reformulación, rediseño y lanzamiento de línea completa de Zuko mediante un producto sin azúcar.
- Avances en proyecto para la atención directa a tiendas de barrio en Chile.
- Construcción de dos plantas en Guadalajara, México: una para la producción de bebidas instantáneas frías y otra para la producción de pastas. Nueva planta de snacks horneados y galletas en Casablanca, Chile.
- Implementación del modelo de abastecimiento estratégico de Grupo Nutresa.
- Se replica en México el proyecto "Intervención en Escuelas Públicas para prevenir obesidad en niños", modelo que hace varios años se implementa en Chile exitosamente.



### Principales categorías (%) de ventas totales



### Participación de mercado



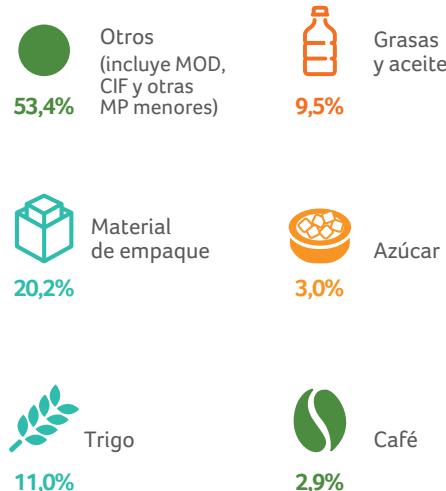
## Desempeño de los Negocios

### Retos estratégicos 2015

- Lanzamiento de la categoría de pastas en México bajo la marca Lucchetti, mediante una propuesta diferenciada de producto y una activación en medios y canales de distribución.
- Lanzamiento de una nueva categoría en Chile, iniciando por el segmento de galletas saladas tipo crackers con marca Kryzpo, mediante una propuesta de innovación al mercado.
- Continuar con la integración de la operación comercial de TMLUC México, Centro América y Caribe.
- proseguir con el proyecto de atención especializada a tiendas de barrio en Chile.
- Positiva perspectiva de crecimiento de la categoría de papas apilables en Chile y avanzar en la internacionalización de esta categoría con la marca Kryzpo.
- Seguir profundizando el proyecto de abastecimiento estratégico y la implementación de prácticas adicionales del Grupo en materias de productividad e innovación.

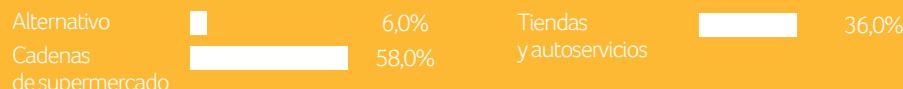
### Materias primas

(%) costo de producción



### Canales de distribución

(%) de ventas



### Presencia de nuestras principales marcas



### Empleados

(Incluye directos, indirectos y aprendices)

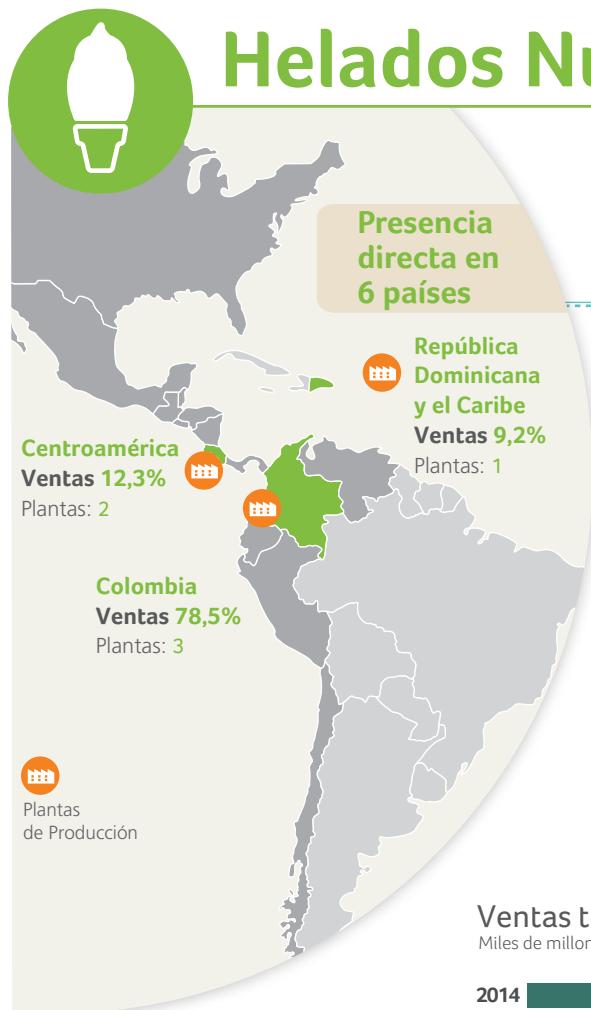
**4.839**

100%

Internacional

### Vinculados

**33,0%**  **67,0%** 



# Helados Nutresa

**Mario Alberto Niño Torres**  
[En Nutresa desde 2006]  
**Presidente**



## Entorno del año 2014

- Se mantiene la buena dinámica comercial del Negocio, con crecimiento de doble dígito por cuarto año consecutivo.
- La innovación sigue siendo un motor importante para el crecimiento.
- Exitsa dinámica de ubicación de más de 15.322 congeladores durante al año, para aumentar cobertura y consolidar el liderazgo con un total de 95.043.
- Innovación efectiva con altos niveles de lanzamiento de nuevos productos con gran efectividad.
- Avance en distribución en autoservicios y grandes cadenas en conjunto con el Negocio Cárnico.
- República Dominicana termina el año con un total de 286 heladerías BON, con un plan de renovación que ya ha alcanzado a 137 heladerías y seis aperturas. Centro América finaliza con un total de 158 heladerías, luego de la apertura de 16 nuevas.

## Ventas totales

Miles de millones COP

2014	537	10,7%
2013	486	27,7%
2012	380	19,2%

TACC 12,2%\*

\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Helados representa 8,3% del total de las ventas del Grupo

## Ebitda

Miles de millones COP

2014	80	-1,5%	14,9%
2013	81	34,2%	16,7%
2012	61	43,9%	15,9%

TACC 9,5% ↗

Margen

Representa 9,3% del ebitda total del Grupo

## Ventas Colombia

Miles de millones de pesos

Ventas Colombia representa 78,5% del total de las ventas del Grupo

	Precio	Volumen
2014	422	-1,9%
2013	380	2,8%
2012	336	6,6%

TACC 7,9%

2014  
2013  
2012

13,1%  
9,9%  
11,4%

## Ventas internacionales

USD Millones

2014	58
2013	56
2012	24

TACC 33,4%

Ventas internacionales representan 21,5% de las ventas del Grupo

## Ventas por innovación

(% de las ventas)

2014	30,9%
2013	37,9%
2012	34,5%

## Principales categorías

(%) de ventas totales



## Retos estratégicos 2015

- Mantener la dinámica de crecimiento a doble dígito. Seguir avanzando en nuestros modelos de innovación, buscando cada vez innovaciones de mayor impacto, que aporten a los objetivos de crecimiento.
- Introducción de congeladores con un mejor desempeño en términos de consumo de energía y de impacto ambiental.
- Ampliar sinergias en distribución con el Negocio Cárneo y lograr ampliar la cobertura.
- Finalizaremos el proceso de cambio de diseños en nuestras Heladerías BON e iniciaremos el proceso en Heladerías POPS.

## Materias primas

(%) costo de producción



## Incremento de la productividad



## Canales de distribución



## Presencia de nuestras principales marcas

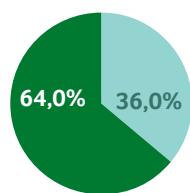


## Empleados

(Incluye directos, indirectos y aprendices)

**3.911**

Vinculados



■ Internacional ■ Nacional

**49,0%** **51,0%**

# Pastas Nutresa

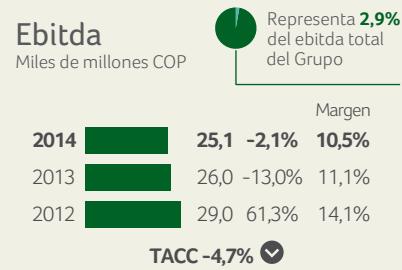
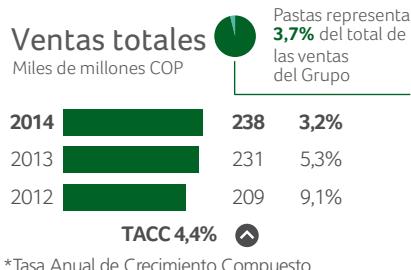


**Fabián Andrés Restrepo Zambrano**  
[En Nutresa desde 1996]  
**Presidente**



## Entorno del año 2014

- Balance positivo en ventas y rentabilidad en medio de un entorno altamente competitivo.
- Se consolida el liderazgo en el mercado, con una participación de mercado récord de 52,3%.
- Continúa la innovación para impulsar la categoría con la introducción de nuevos sabores, y desarrollando nichos de consumo con productos de mayor valor agregado.
- Mayores eficiencias en la producción y administración del negocio para balancear el nivel de rentabilidad.
- Ampliación de la capacidad de almacenamiento de trigo, que flexibiliza el manejo de los inventarios, genera eficiencias operacionales y nos permite capitalizar oportunidades de precio en el mercado de trigo.



**Ventas Colombia**  
Miles de millones de pesos



Ventas Colombia representa 100% del total de la unidad de negocio

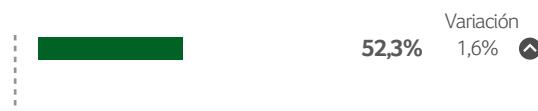
**Ventas por innovación**  
(% de las ventas)



**Principales categorías**  
(%) de ventas totales



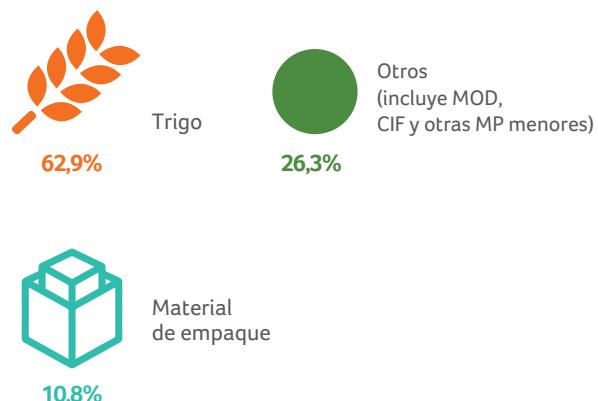
**Participación de mercado en Colombia**



## Retos estratégicos 2015

- Aumentar la rentabilidad del negocio en un entorno de devaluación en Colombia, un mercado sensible al incremento de precio y la entrada de nuevos competidores locales.
- Exploración del mercado internacional aprovechando la infraestructura productiva que se tiene en Colombia, Chile y en México.
- Desde el conocimiento profundo del consumidor colombiano, se reorienta la estrategia de la marca Doria, para incentivar el uso del producto en preparaciones cotidianas con el fin de aumentar la frecuencia de consumo y la penetración en el plato y, de esta manera, crecer el consumo per cápita.
- Innovación efectiva con propuestas de valor y diferenciada dentro de la categoría de pastas que han valorizado el negocio.

## Materias primas (%) costo de producción



## Incremento de la productividad

2014		11,6%
2013		4,3%
2012		2,0%

## Canales de distribución (%) de ventas



## Presencia de nuestras principales marcas



Marcas con ventas >USD 50 mm

## Empleados (incluye directos, indirectos y aprendices)



Nacional

## Vinculados





\* Las cifras que aquí aparecen son ilustrativas y permiten formarse una idea sobre la nueva unidad de negocios de Alimentos al Consumidor. La información contable del Grupo El Corral será consolidada a las cifras de Grupo Nutresa S.A. a partir del mes de marzo de 2015 y formará parte del Negocio de Alimentos al Consumidor que incluirá adicionalmente los resultados de nuestras heladerías, que antes se presentaban en la unidad de Helados.

# Alimentos al Consumidor \*

## Juan Chusán Andrade

[En Nutresa desde 2013]

### Presidente



#### Aspectos relevantes 2014:

##### Grupo El Corral:

- Acuerdo para la compra de Grupo El Corral, la mayor cadena de restaurantes en Colombia con un total de 362 restaurantes.
- Líder en el segmento de *fast casual* en el área de hamburguesas y parrilla con sus marcas El Corral y Leños y Carbón, y en *casual dining* con sus marcas El Corral Gourmet y Leños Gourmet.
- También opera marcas internacionales líderes como Papa John's (pizza), Yogen Früz (helado de yogurt) y Krispy Kreme (donuts).

##### Heladerías:

- Se lanzaron productos y campañas para refrescar las marcas y generar crecimiento en transacciones y valor del ticket promedio.
- Mejora en el modelo de gestión comercial de los puntos de venta a fin de incrementar el número de transacciones por tienda.
- Remodelación de tiendas.
- Crecimiento positivo en ventas.
- Lanzamiento de campañas para atraer consumidores sin deteriorar el nivel de compra promedio, con un enfoque en el valor.

##### Starbucks:

- Apertura de seis tiendas en Bogotá en menos de seis meses, superando el plan inicial.
- Gran aceptación de la marca.
- El café servido en las tiendas es provisto por el negocio de café de Grupo Nutresa.

Ventas totales  
Miles de millones COP



Ventas totales representa  
**7,6%** del total  
de la unidad del Grupo

2014

**523**

Ebitda  
Miles de millones COP



Representa **9,7%**  
del ebitda total  
del Grupo

2014

**91**

Margen  
**17,4%**

## Perspectivas 2015

### Heladerías:

- Lanzamiento de nuevos productos y categorías para incrementar diversidad de consumidores y frecuencia de visita.
- Remodelación de tiendas con ambientes modernos y acogedores.
- Continuar el enfoque en mejorar el modelo de gerenciamiento y de gestión comercial.

### Starbucks Colombia:

- Ejecutar plan de apertura.

### Grupo El Corral:

- Consolidar nueva unidad de negocios de alimentos por fuera del hogar.
- Evaluar oportunidades de cada una de las marcas y desarrollar adecuadamente su potencial.
- Apuntalar en las capacidades de Grupo Nutresa el plan de expansión y desarrollo de las unidades de Grupo El Corral.

## Presencia de nuestras principales marcas



### Ventas Colombia

Miles de millones de pesos

2014  408

Ventas Colombia representa **78%** del total de la unidad del negocio

### Ventas internacionales

USD Millones

2014  57

Ventas internacionales representan **22,0%** del total de la unidad del negocio

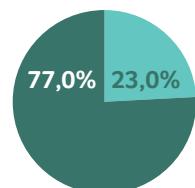
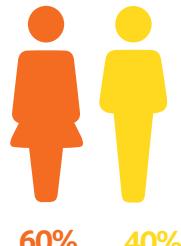
## Empleados

(Incluye directos, indirectos y aprendices)

**6.103**

Los 4.500 empleados del Grupo El Corral no consolidan cifras del grupo en 2014.

### Vinculados



Nacional  
Internacional



# Comercial Nutresa - Unidad transversal

## Álvaro Arango Restrepo

[En Nutresa desde 2001]

### Presidente

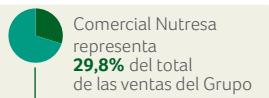


#### Aspectos relevantes 2014

- Consolidación del sistema de gestión comercial en el cual se integran las estrategias de megamarcas y redes de ventas omnicanal, apoyadas en un entendimiento profundo del mercado.
- Las redes de ventas se fortalecen a partir de un enfoque en marcas estratégicas, innovación efectiva y segmentación de portafolio.
- En las redes masivas se fortalece la gestión en el punto de venta en todos los canales. El canal moderno crece por una relación comercial caracterizada por el trabajo colaborativo y la construcción conjunta.
- En tiendas y autoservicios se puso en marcha un modelo de masificación de desarrolladores comerciales que ha generado un impacto positivo.
- Calificación con nivel de excelencia frente a estándares internacionales en satisfacción y lealtad. Reconocido como el mejor proveedor en el consumo masivo en Colombia.
- En las redes especializadas, Novaventa y La Recetta lograron desempeños excelentes al presentar un crecimiento en ventas de doble dígito.

#### Ventas totales\*

Miles de millones COP



2014	1.923	4,4 %
2013	1.842	-1,6%
2012	1.871	6,8%

Tasa Anual de Crecimiento Compuesto TACC 0,9%

\*Estas cifras ya están incluidas en todos los negocios.

**Empleados**  
(Incluye directos, indirectos y aprendices)

**5.303**



#### Centros de distribución en Colombia



#### Perspectivas 2015

- Evolución de nuestro sistema de gestión comercial, de acuerdo con los cambios del entorno y la incorporación del conocimiento del comprador por segmento para acompañar a nuestros clientes en sus procesos de rotación y rentabilidad.

- Implementación efectiva de propuestas de valor que acompañen el desarrollo del canal moderno y sus diferentes formatos.
- Avance en la consolidación del sistema de gestión comercial a partir de la estrategia omnicanal.
- Diseño e implementación de plataformas digitales.

# Servicios Nutresa - Unidad transversal



**Empleados**  
(Incluye directos, indirectos y aprendices)

**758**

**Vinculados**

**49,0% 51,0%**

## Servicios compartidos

### Servicios administrativos

- ✓ Abastecimiento estratégico
- ✓ Infraestructura

### Servicios financieros

- ✓ Planeación financiera
- ✓ Contabilidad
- ✓ Impuestos
- ✓ Tesorería

### Servicios de administración de riesgos y control

- ✓ Auditoría
- ✓ Asistencia legal
- ✓ Riesgos, seguros y seguridad

### Servicios humanos

- ✓ Desarrollo humano
- ✓ Comunicaciones corporativas

### Servicios de Tecnologías de Información

## Servicios corporativos

### Innovación

### Inteligencia de mercados

### Medios

### Sostenibilidad

### Expatriados

### Fundación Nutresa

### Vidarium

## Sol Beatriz Arango Mesa

[En Nutresa desde 1992]

### Presidente

#### Logros y avances 2014:

##### Productividad y competitividad:

- Consolidación del proceso de abastecimiento estratégico con ahorros superiores a COP72.000 millones.
- Creación de un subcentro de servicios compartidos en Costa Rica.
- Inicio de operaciones de Nutresa Shanghái y consolidación como oficina de compras en China.



#### Gestión de Sostenibilidad:

- Identificación de riesgos ambientales y sociales en la cadena de suministro y construcción del plan de mitigación.
- Puesta en marcha del sistema de gestión de derechos humanos. Actualización de la matriz de materialidad y de riesgos de Grupo Nutresa.

#### Excelencia en Servicio:

- Certificación externa del sistema integrado de gestión en materia de calidad, cuidado del medioambiente, seguridad laboral, hábitos de vida saludables y conciliación personal, familiar y laboral, asegurando ser un proveedor de servicios de talla mundial.
- Actualización del portafolio y diseño de nuevos servicios, acompañado de un modelo de gerenciamiento que aporta a la mejora de la satisfacción de los clientes de Servicios Nutresa.

## Perspectivas 2015

- Incorporar tecnologías y herramientas de gestión que aceleren la toma de decisiones, generen productividad y acerquen a Grupo Nutresa y sus negocios al consumidor y al cliente.
- Implementar proyectos de innovación, productividad y desarrollo de capacidades para nuestros clientes.
- Fortalecer la presencia y cobertura internacional de servicios globales de alta calidad buscando sinergias adicionales entre negocios y geografías.
- Gestionar el abastecimiento competitivo en nuevas geografías y categorías.
- Asegurar el cierre de brechas en Sostenibilidad con foco internacional y en los nuevos negocios de Grupo Nutresa.
- Fortalecer el liderazgo, el compromiso y mantener un adecuado clima organizacional como plataforma para el cumplimiento de los resultados.
- Propiciar una cultura de servicio orientada al cliente.

A close-up photograph of a woman with long, wavy brown hair pulled back. She is wearing a dark denim jacket over a light-colored top. She is looking down at an open sketchbook she is holding in her hands. The sketchbook contains some faint pencil sketches and small colorful stickers. The background is blurred green foliage, suggesting an outdoor setting.

Disfrutar el ***aire libre*** cambia tu vida

Carolina Amaya, 33 años. Artista plástica.



# Crecimiento y liderazgo de mercados

Para conocer más sobre  
la campaña de Grupo Nutresa  
"Disfruta una vida saludable",  
visita la página [www.nutresa.com](http://www.nutresa.com)





Las características y la constante evolución de la región estratégica donde se desarrollan los mercados de Grupo Nutresa, plantean el reto de generar estrategias de expansión y posicionamiento, que permitan un mayor comercio y apertura de nuevos mercados.

## Hitos



Crecimiento rentable y expansión internacional

Grupo Nutresa tuvo unas ventas de **COP 6,5 billones** en 2014, un **crecimiento de 9,5%** y un **margen ebitda de 13,4%**.

Las **ventas en Colombia** fueron de **COP 4,2 billones**, con un **crecimiento del 8,6%** en relación con el 2013. De los cuales el 7,1% corresponde a volumen y el 1,4% a precio. Grupo Nutresa cerró el año con una **participación de mercado en Colombia de 60,6%**.

En el **mercado internacional** se lograron ventas de **USD 1.115 millones**, con un **crecimiento de 3,7%** y con una **participación de 34,9%** en las ventas totales de Grupo.



## Sistema comercial Grupo Nutresa 2020

### Gestión de marcas [G4-4]

El modelo de gestión de marcas es el rector de la estrategia comercial, tiene como centro el consumidor, lo que implica una orientación al mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores con aportes a su bienestar, nutrición y placer. Está determinado por la segmentación del consumidor y el entendimiento del comprador, las propuestas de valor y una ejecución impecable en el punto de venta para garantizar la preferencia, satisfacción, lealtad y, en consecuencia, el liderazgo de las marcas en las categorías en las que participa.

La presencia contundente en las macrocategorías de alimentación, bebidas, snacks y helados evidencia una adecuada atención a los consumidores. En 2014, las principales marcas de Grupo Nutresa en dichas macrocategorías obtuvieron crecimientos de 16,0% en alimentación, 3,5% en bebidas, 20% en snacks y 6,6% en helados.

La estrategia de arquitectura de marcas tiene como pilar las megamarcas Nutresa, Zenú, Pietrán, Festival, Tosh, Noel, Chocolisto, Jet, Doria, Colcafé y Crem Helado que, en conjunto, crecieron 14,4% en ventas totales (nacional más internacional). Las marcas internacionales Kryzpo y Livean de Tresmontes Lucchetti crecieron 19,8% y 18,4% respectivamente.

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 superaron los **COP1.268 miles de millones** y crecieron **16,0%**.

En la categoría de bebidas están presentes las bebidas calientes, las refrescantes, jugos y néctares.



Las ventas de las seis principales marcas superaron los **COP770 miles de millones** y crecieron **3,5%**.

\* Para lograr comparabilidad estas marcas se incluirán a partir de 2015.



La categoría de snacks está compuesta por galletas, golosinas, cereales, nueces, papas, entre otras.



Las ventas de las ocho principales marcas superaron los **COP897 miles de millones** y crecieron **20%**.

En la categoría de helados



Las ventas de las tres principales marcas superaron los **COP392 miles de millones** y crecieron **6,6%**.



### Innovación efectiva

Las innovaciones, especialmente en helados, golosinas, nueces, galletas y cárnicos, impulsaron el crecimiento de las ventas, con una participación de un 17,7% en el 2014.



Grupo Nutresa lleva a sus consumidores la mejor propuesta de valor.

### Gestión de redes

El modelo de llegada al cliente está orientado a destacar las marcas en el punto de venta, y obtuvo logros de indicadores de excelencia durante este año. En Colombia, la red comercial de cárnicos consolidó la distribución de los negocios de helados y jugos para el canal moderno y autoservicios independientes, lo que representó un incremento en ventas del 23,2% frente al 11,8% del total negocio. En cuanto al campo internacional, gracias a las sinergias entre las compañías de Grupo Nutresa, se ha profundizado en la venta en el canal tradicional mexicano, con atención a cerca de 250.000 puntos de venta a través de la red de distribuidores de Tresmontes Lucchetti, al igual que un crecimiento de 13,2% en el canal tradicional en Chile.



### Satisfacción de clientes [G4-PR5]

Se realizó la medición de lealtad de los clientes de Grupo con un resultado de 87,7% en satisfacción y 70,4% en lealtad para los clientes nacionales, y de 87,8% en satisfacción y 59% en lealtad en los internacionales. Estos resultados, según la metodología utilizada por la agencia de investigación Ipsos, significan un grado de excelencia en ambos indicadores.

#### Clientes nacionales

**Satisfacción 87,7%**  
**Lealtad 70,4%**

#### Clientes internacionales

**Satisfacción 87,8%**  
**Lealtad 59%**

## DESAFÍOS

### Riesgos entorno competitivo

Debido a su dinamismo económico, la región estratégica definida por Grupo Nutresa representa un atractivo para grandes jugadores de la industria de alimentos que cuentan con fortalezas diferenciadas y relevantes (productos globales o productos locales entre otro tipo de características), lo que les permite llegar a algunos segmentos de población con propuestas de valor innovadoras.

Lo anterior exige un desempeño superior por parte de Grupo Nutresa para continuar siendo líderes y para mantener e incrementar la preferencia, satisfacción y lealtad de los consumidores, compradores y clientes.

En ese sentido, la Organización sigue fortaleciendo sus redes de distribución con foco en marcas estratégicas, innovación efectiva y segmentación de portafolio para afrontar el efecto de la competencia enfocada en precios y promociones. Así mismo, en México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Perú y Chile se viene implementando el modelo de gestión de marcas y un conocimiento profundo del comprador y consumidor lo que potencia su reconocimiento y liderazgo.

Por otra parte, en el desarrollo de canales y nuevas formas de llegar al consumidor se puede destacar lo siguiente en el entorno:

- En la región estratégica se incrementan los canales y las

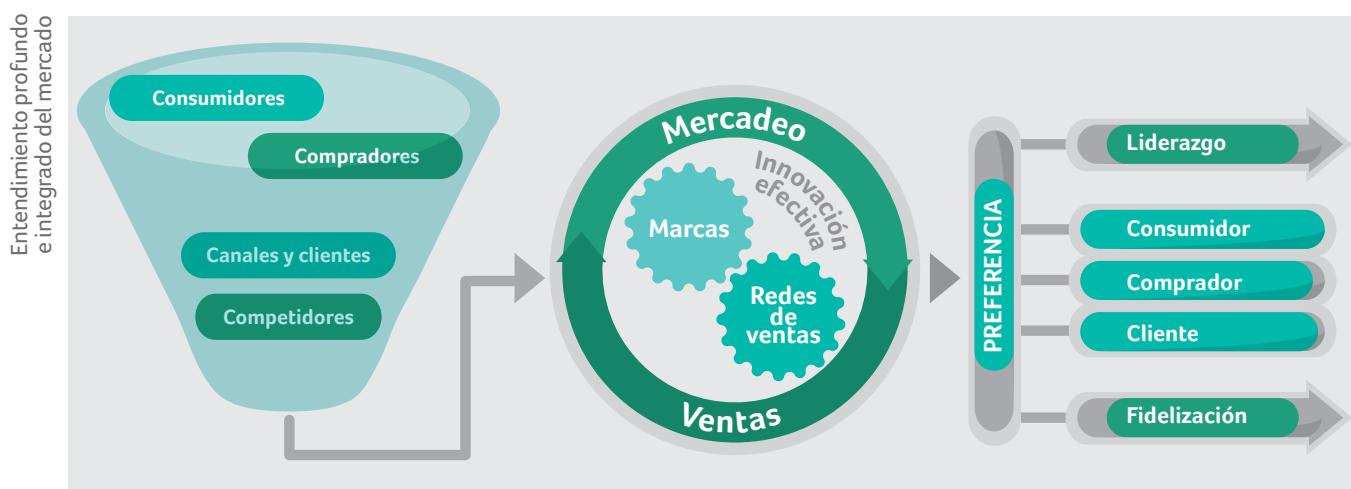
opciones a los que los consumidores y compradores acceden. Ante esta situación, las redes de comercialización se especializan y desarrollan para continuar como líderes de marcas y de distribución.

- El canal moderno, en línea con las necesidades de los consumidores y especialmente en los formatos de conveniencia o cercanía, está en etapa de consolidación. Para esto se generaron estrategias de desarrollo de clientes en el canal independiente y en el tradicional, e igualmente se fortalecieron las capacidades de gestión del canal moderno.
- En este mismo canal se evidencia la evolución de las marcas propias, las cuales compiten con bajos precios y amplia exhibición en sus puntos de venta. Adicionalmente, algunos formatos de clientes importan productos de marcas reconocidas a precios más asequibles. Frente a esto el Grupo trabaja en el fortalecimiento del capital de sus marcas y en el desarrollo de portafolios diferenciados. A su vez, en precios, se establecieron las bases para el modelo de excelencia en la captura de mayor valor en las marcas.

El mercado internacional representa una parte sustancial de la generación de ingresos de la Organización y demuestra altas tasas de crecimiento para los negocios.

## Oportunidades y estrategia

### Sistema comercial Grupo Nutresa 2020

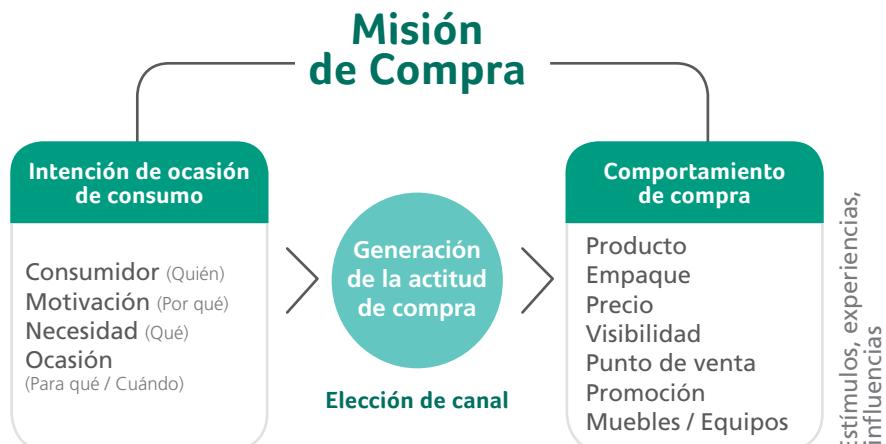


La gestión comercial de Grupo Nutresa tiene como centro la estrategia de marcas (mega-marcas) y redes de ventas (omnicanal), que se sustenta en el entendimiento profundo e integrado del mercado.

## Gestión de marcas

Con el mapa de marcas al consumidor, la Organización trabaja en el desarrollo del portafolio adecuado para algunos segmentos de consumidores identificados, lo cual se complementa con la transversalización y focalización de las megamarcas. Así mismo, la Organización incorpora en el diseño de las iniciativas comerciales el conocimiento del comprador de los clientes en las diferentes categorías y segmentos. Esto con el fin de entender sus misiones de compra para ser más assertivos.

Las misiones de compra están comprendidas por la ocasión de consumo que genera una actitud de compra y el comportamiento que se da en el punto de venta.



Tendero chileno (almacenero).

## Gestión de redes

El modelo de llegada al mercado, desde las redes de distribución, evoluciona con el objetivo de adaptarse a las nuevas realidades de los clientes y sus compradores para fortalecer los elementos de exhibición y visibilidad del punto de venta y atender el comportamiento multicanal de los consumidores.

Para fortalecer la visibilidad de las marcas existen cerca de 177.000 activos comerciales, de los cuales más de 100.000 son para productos fríos y congelados. Adicionalmente, las golosinas de chocolates cuentan con 2.500 exhibidores refrigerados que mejoran la presencia del portafolio en climas cálidos.



### Consumidor

Persona que se alimenta con los productos de Grupo Nutresa.



### Comprador

Persona que compra los productos en el punto de venta.



### Clientes

Canal de Grupo Nutresa.

## Progreso

### Sistema de gestión de marcas

Para garantizar la preferencia, satisfacción, lealtad y el liderazgo en los mercados en los que Grupo Nutresa participa y para entender mejor las necesidades de los consumidores, compradores y clientes, se consolidó el sistema comercial que construye y fortalece las propuestas de valor de las marcas y redes.

La implementación integral del modelo de gestión de marcas y redes obtuvo los resultados esperados con base en una excelente ejecución:

➤ Se definió la arquitectura de marcas y el rol estratégico de las megamarcas, que gracias a su posicionamiento y logros se constituyen en íconos para Grupo Nutresa y se proyectan como pilares para soportar el patrimonio de la organización y aportar en el proceso de internacionalización.

➤ A su vez, mediante su fortaleza, capacidad de relacionamiento y potencial de extensión a nuevos mercados, segmentos o categorías permiten:

- Maximizar la cobertura del mercado para aprovechar las oportunidades potenciales.
- Minimizar la superposición de marcas para evitar tener más competencia en el mismo segmento de mercado.

➤ Fortalecimiento del *equity* efectivo que refleja el desempeño como medida para determinar las actitudes hacia la marca en el mercado, el nivel de cercanía, las barreras para acceder al consumo y mantener el liderazgo en cada categoría.

### Manteniendo el liderazgo en cada categoría

#### **Equity Actitudinal**



+/-

Habilidad de la marca para generar deseo de consumir la marca o repetir mayor consumo

#### **Efectos de Mercado**



=

#### **Equity Efectivo**



Un *equity* efectivo refleja el desempeño de la marca en el *Share de Mercado*.

A partir del conocimiento profundo del consumidor, del comprador y de los clientes, Grupo Nutresa trabaja en el desarrollo de los principales *drivers* de crecimiento para fortalecer sus marcas y ampliar eficientemente sus redes.

#### **Innovación**

1. Nuevas categorías
2. Nuevos tamaños
3. Nuevos productos

#### **Ejecución**

1. Distribución
2. Control de agotados
3. Mejor surtido

#### **Gestión del precio**

1. Ofertas inteligentes para el comprador
2. Gestión óptima de precios



Larga vida • Alimentos prelistos  
Refrigerados y congelados • Carnes frías

La transversalización de marcas potentes aplicadas a productos elaborados desde cualquier plataforma productiva, ha permitido al Grupo avanzar en la consolidación de un portafolio en línea con las necesidades del mercado, con desarrollo de productos acordes a las fracciones de moneda de bajo desembolso, principalmente para el canal tradicional, lo que permite a los consumidores de menores ingresos acceder a los productos y marcas.

Los activos de marcas y productos de las plataformas se convierten en una oportunidad y continuarán siendo una prioridad para el avance en los mercados.

El modelo de llegada al cliente está orientado a destacar las marcas en el punto de venta. Para ello se trabaja en presencia y visibilidad de los productos, tanto en las neveras de fríos y congelados como en la estantería de abarrotes y golosinas.

## Potenciando las redes y distribución internacional

La expansión internacional es una prioridad estratégica de Grupo Nutresa, por lo tanto se apoya en varios frentes para consolidar su desarrollo. Uno de ellos es la distribución, potencial diferenciador en regiones como Centroamérica y países como Chile, México, Perú y Ecuador, donde este año se afianzaron iniciativas de fortalecimiento de los fundamentales de venta (participación de mercado, distribución numérica y ponderada, pedido promedio, inventario activo, número de referencias y porcentaje de agotados), tanto cuantitativos como de la calidad de llegada del producto a los diferentes canales. La ampliación de la distribución numérica, la consolidación de los portafolios distribuidos y el desarrollo de marcas estratégicas fueron claves para el mejoramiento de este objetivo.

El Grupo mantiene su presencia en 71 países y en 14 de ellos cuenta con planta de producción o distribución propia. De acuerdo con el potencial y la profundización en cada mercado, se ha definido un plan específico para el desarrollo comercial de los territorios para fortalecer el posicionamiento de las marcas e incrementar la participación en cada categoría.

Las sinergias que se han desarrollado, se concentran en el aprovechamiento de plataformas para nuevas categorías del Grupo, la consolidación de redes de distribución, el conocimiento del consumidor y comprador y las actividades promocionales multатегорía, entre otras. Esto ofrece una mayor velocidad en el desarrollo comercial puesto que, si se cuenta con portafolios potentes y complementarios, se logra penetrar mercados con mayor contundencia.

El desarrollo comercial en el mercado del Sudeste Asiático continúa siendo uno de sus objetivos de crecimiento sostenible, principalmente con la categoría de café. Alineado con esta meta, se fortalecen las alianzas estratégicas con jugadores globales, con los cuales se desarrollan actividades de conocimiento de mercados, ejecución de modelos de comercialización y creación de redes de suministro y producción que apalancan las metas de crecimiento.

La ejecución de estas sinergias ha permitido el crecimiento comercial del Grupo y también mejorar el nivel de conocimiento y mentalidad de globalización de sus compañías y colaboradores, lo que favorece y facilita la consecución de metas de largo plazo y sostenibles.

## Aprovechamiento de plataformas

Una de las fortalezas de la Organización en la región es la ubicación estratégica de sus plataformas



La satisfacción y lealtad de los clientes son una prioridad para la Organización.

productivas y las capacidades que estas tienen, tanto en vehículos de comercialización como en plantas productivas.

Países como Costa Rica, Perú y México han fortalecido su distribución con el portafolio de Tresmontes Lucchetti, esto hace más viable la llegada a nuevos canales abarroteros y la profundización en los canales moderno y tradicional.

Los nuevos portafolios refuerzan la presencia de las marcas y admiten sinergias en actividades promocionales y de distribución que permiten avanzar más rápidamente en el desarrollo comercial.

Por otro lado, las capacidades tan diversas de estas plataformas productivas complementan los portafolios intercompañía, permiten que haya intercambio de productos, que confieren al Grupo competitividad y flexibilidad y amplían sus opciones de portafolio en los diferentes mercados.

## Modelo de internacionalización propio

Desde el año 2000, el desarrollo de los mercados internacionales hace parte del plan estratégico de Grupo Nutresa como pieza clave del crecimiento sostenible y rentable.

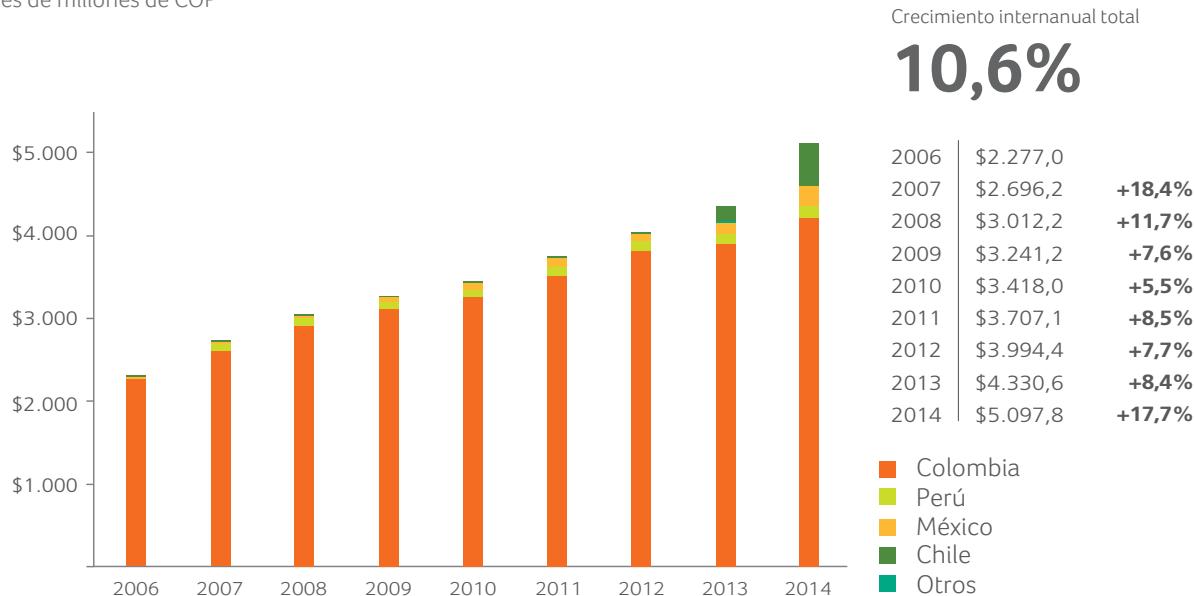
Para esto, a través de la Agenda Multilateral, se asegura la transferencia de conocimiento y buenas prácticas entre las plataformas, que permite optimizar los recursos, capitalizar experiencias, crear actividades conjuntas, unificar criterios y desarrollar un equipo humano que valora las diferencias culturales con capacidad de actuación local con una visión global, con apertura para enfrentar los desafíos.

Durante 2014 se avanzó en la consolidación de un modelo de internacionalización propio, ajustado a las necesidades de cada mercado y cada categoría. De esta manera, se incorporó a la Agenda Multilateral la herramienta de la matriz de distribución, con el propósito de acompañar y monitorear los fundamentales de ventas y distribución de las operaciones internacionales.

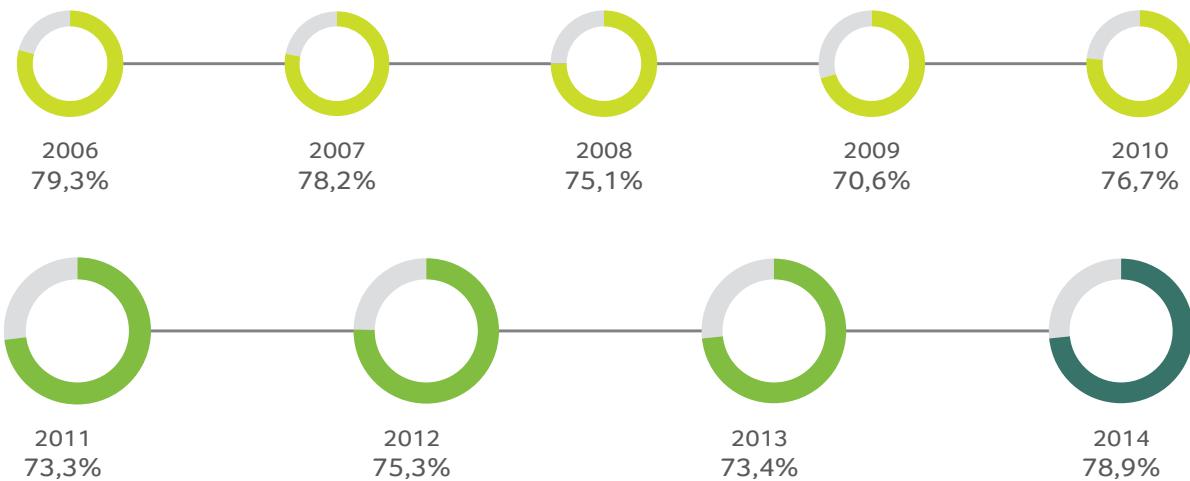
## Crecimiento y liderazgo de mercados

Por medio de la evaluación continua de variables, tales como participación de mercado, distribución numérica y ponderada, pedido promedio, inventario activo, número de referencias y porcentaje de agotados, se busca llevar las operaciones internacionales a una continua optimización.

Ventas países emergentes  
Miles de millones de COP

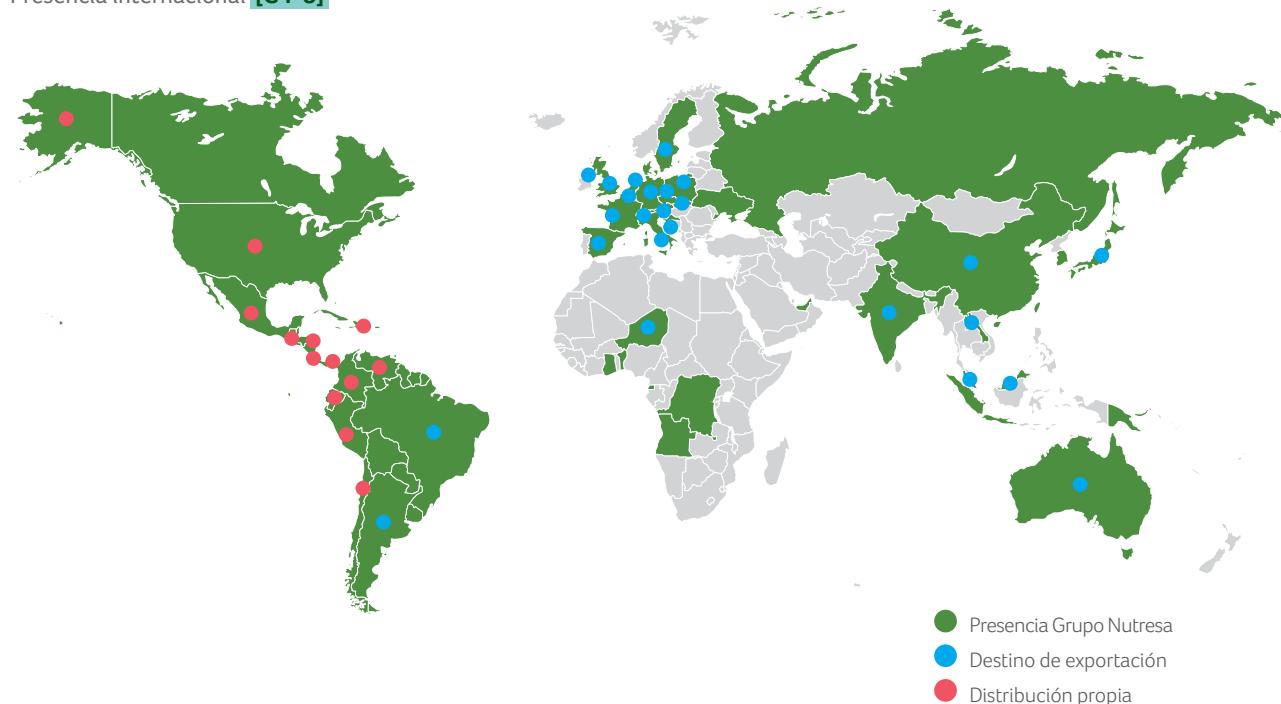


Resumen ventas en países emergentes  
% ventas países emergentes

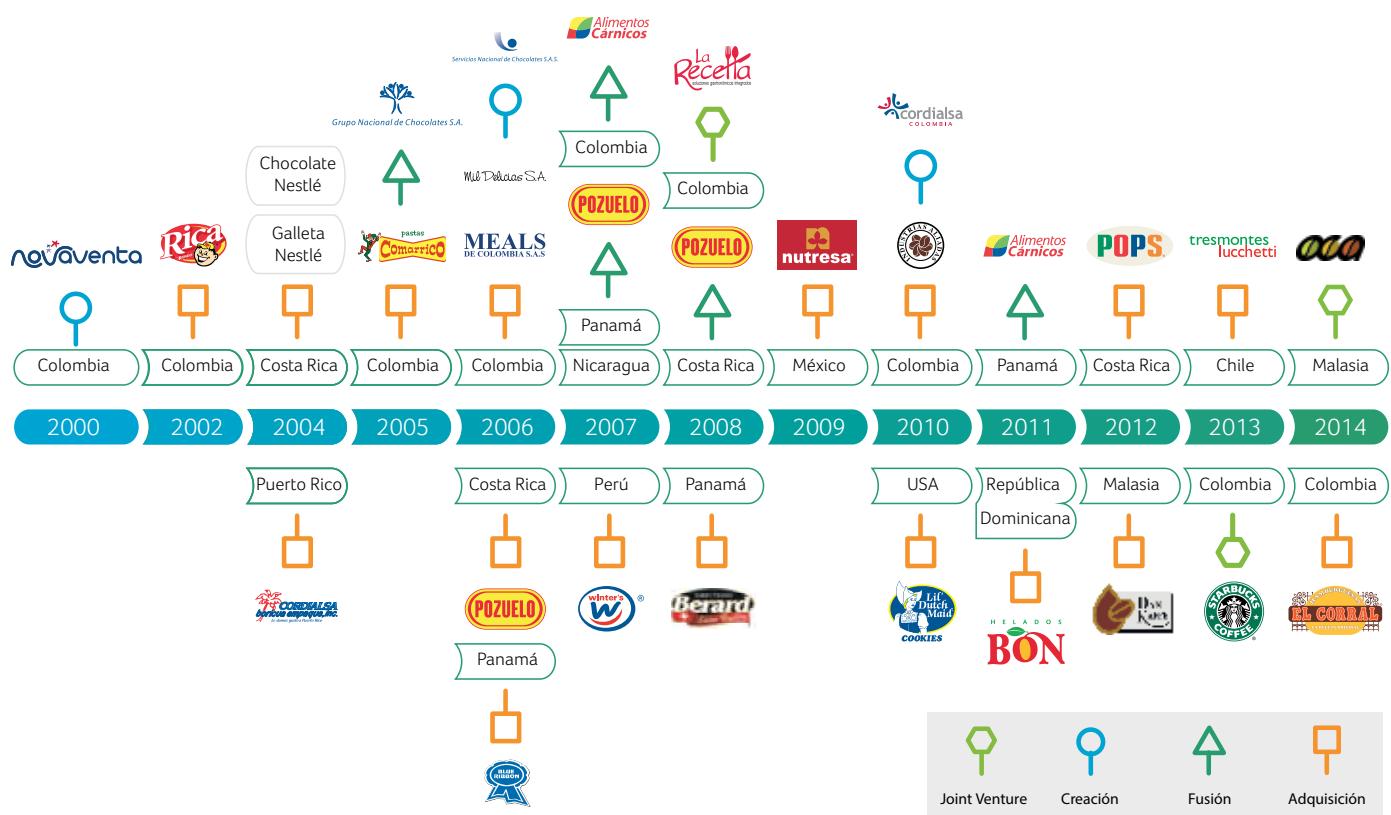


## Crecimiento y liderazgo de mercados

Evolución de Grupo Nutresa  
Presencia internacional [G4-8]



Evolución de Grupo Nutresa [G4-9]  
Adquisiciones / Fusiones



¿Cómo se ha consolidado la internacionalización de Grupo Nutresa?



### Innovación en el modelo de negocio

La innovación es una fuente primordial para el desarrollo internacional de Grupo Nutresa. Los mercados de la región estratégica presentan una dinámica que exige ser ágiles y efectivos en la innovación que se lleva al mercado y es por eso por lo que el modelo de gestión de marcas consolida este desarrollo.

Al partir de un claro entendimiento del consumidor, al tiempo que se gestiona la innovación y se acompaña la comunicación y el posicionamiento de los nuevos productos, se logra ser más efectivos en el mercado.

La asignación priorizada y focalizada de recursos de inversión a las marcas líderes, también ha permitido que fortalezcan su presencia en los mercados internacionales, con avances en la

participación, mejoras en el valor para el consumidor, fidelización y penetración en los hogares, lo que mantiene el liderazgo en galletas en Costa Rica (participación de 62,2%), bebidas instantáneas frías en Chile (63,2%), café soluble y mezclas en Panamá (participación de 45,9% en volumen) y cacao en Perú y Costa Rica (participaciones de 27,8% y 63,9% respectivamente).

Se desarrolló un modelo de trabajo para alcanzar altos estándares de operación en las heladerías y empoderamiento de la base de la operación del sistema de franquicias. Hoy se cuenta, en República Dominicana, con POS (Point of Sale) en la mayoría de las heladerías, lo que permite tener una mejor lectura de las ventas y conocer lo que nuestros consumidores compran cada día y hora en las tiendas.

Liderazgo en:



**Galletas en Costa Rica** participación de **62,2%**



**Bebidas instantáneas frías en Chile**  
participación de **63,2%**



**Café soluble y mezclas en Panamá**  
participación de **45,9%** en volumen.



**Cocoas en Costa Rica**  
participación de **63,9%**

### Integración de la estrategia de sostenibilidad en las operaciones de la región estratégica

Con el objetivo de avanzar en la consolidación de la estrategia de sostenibilidad de Grupo Nutresa, durante 2014 se avanzó en el entendimiento de las operaciones por fuera de Colombia. Se destaca la divulgación de la matriz de materialidad, que permite a las compañías enfocar su gestión en los asuntos materiales de Grupo. De igual manera, se profundizó en la estrategia de sostenibilidad, en los objetivos estratégicos de la Organización, así como en la interiorización de las metas de sostenibilidad al 2020, además se establecieron con cada una de las operaciones los planes de trabajo para cerrar las brechas en sostenibilidad.

## Visión de futuro

Uno de los principales retos es la evolución cultural hacia la microsegmentación. Se resaltan los siguientes aspectos:

- Cambios estructurales en la población en términos demográficos (poblaciones más adultas y productivas) y geográficos (de lo rural a lo urbano), entre otros cambios.
- La movilidad social y el mejoramiento de la calidad de vida (a 2025 se espera que la clase media represente 75% de América Latina). Esto transforma el marco de decisiones, las cuales pasan de la restricción a la disponibilidad económica y la gran oferta de opciones.
- El efecto de la tecnología en el nuevo consumidor y comprador.
- La conciencia creciente de la alimentación en la salud, el bienestar y las nuevas exigencias que esto implica.

### Generalidades sobre el consumidor de hoy

- Frente a la necesidad de alcanzar un nivel de vida moderno, el consumidor está buscando propuestas de valor que se sintonicen con dicha causa.
- El consumidor ha entendido que la innovación, ante todo, le ha posibilitado el acceso a otros bienes de alto valor percibido como celulares, televisores, energía, entre otros.



### Crecimiento del mercado internacional [G4-8]

Para llegar a la mega del 2020, que busca un nivel de ventas de dos veces las ventas de 2013 y un margen ebitda entre 12% y 14%, la participación de los mercados fuera de Colombia es fundamental, al esperarse que 45% del total de las ventas al 2020 provengan de mercados fuera de Colombia.

Por eso, la estrategia de crecimiento en la región estará orientada a buscar nuevas oportunidades de negocio que ayuden al crecimiento mínimo de 11% interanual en cada país con enfoque de Grupo. Así mismo, se mantendrá una visión integrada de país con apalancamiento de negocios, que potencie la apertura cruzada para incorporar entre las operaciones de Colombia y del exterior un portafolio competitivo y unas mejores prácticas comerciales.

El foco estará en desarrollar plataformas productivas más exportadoras, tanto intercompañías como hacia otros mercados, y en capturar oportunidades en mercados de alto potencial.

Para ser más competitivos, se continuará trabajando en el conocimiento del comprador y del consumidor, para ofrecerles productos que cumplan con sus expectativas, por medio de un amplio portafolio que satisfaga sus necesidades de bienestar, placer y nutrición.

En Estados Unidos, bajo el esquema de distribución multicanal, se continuará creciendo la atención de los mercados anglo e hispano con las marcas, además del desarrollo de clientes con alto potencial en marcas privadas e industriales para los negocios de Chocolates, Galletas y Café.

## Algunas iniciativas

**Focalización en la definición estratégica de arquitectura de marca**  
 El modelo de megamarcas de Grupo Nutresa **permite un crecimiento de 14,4% entre el 2013 y el 2014.**

Crecimiento de las megamarcas



22,3%



19,6%



10,1%



45,4%



10,0%



17,0%



25,0%



0,8%



8,3%



5,9%



Colaboradores de logística del Negocio Cárnico en el centro de distribución de Ibagué.



### Modelo comercializadores Negocio Cárnico

El Negocio Cárnico implementó un modelo de comercializadores que funciona como un espejo del esquema de atención para el canal tradicional directo, y permite llevar las prácticas comerciales, logísticas y administrativas del Negocio a 46 comercializadores, garantizando un modelo económicamente sostenible en el tiempo para ambas partes. Se destacan: un crecimiento de 12,2%; 160.000 clientes efectivos mensuales equivalentes a 12.000 más que al inicio del proyecto; distribución numérica medida por Nielsen de 73%, 5 puntos por encima del inicio del proyecto, y generación de 1.650 empleos directos en los comercializadores.

Crecimiento y liderazgo de mercados

## Arquitectura de redes de distribución



### Estrategia de masificación

Es un modelo que busca desarrollar a los clientes como elemento diferenciador de la propuesta de valor que tiene una figura comercial especializada en su punto de venta. Este desarrollador comercial lo guía en el rediseño del negocio para maximizar sus oportunidades de mercado y mantenerlo vigente en el tiempo. La asesoría integral que brinda se enfoca en el trabajo de las categorías y, adicionalmente, en el universo de la tienda o autoservicio.

### Redes especializadas

#### Mamás empresarias

Venta directa por medio de una propuesta de negocio inclusivo, que crece notablemente sus ventas con una red de 98.700 Mamás empresarias que llegan a 1.500.000 hogares colombianos cada 21 días, con un portafolio clasificado por categorías de acuerdo con las necesidades del consumidor.

Cada producto que se ofrece en el catálogo busca generar el mayor valor y servicio al consumidor, para acercar hasta sus hogares productos de la mejor calidad y marcas líderes, no solo de alimentos, sino de un amplio portafolio complementario. Novaventa financia el negocio a las Mamás empresarias con la posibilidad de construir historial crediticio que les sirve como referencia comercial.

La arquitectura de redes de ventas y distribución del Grupo Nutresa comprende redes masivas, especializadas e internacionales. En ese sentido, las iniciativas para destacar son las siguientes:

#### Redes masivas

##### Modelo de comercializadores

El modelo de llegada de Grupo Nutresa busca maximizar la presencia de las marcas en los clientes, que garantice la entrega de una única propuesta de valor. Para algunas tipologías o geografías de clientes se desarrolló un modelo de comercializadores con redes de venta exclusivas como complemento de la distribución, en coherencia con el modelo de gestión de punto de venta.

Son cerca de 60 empresarios, con una fuerza de ventas de más de 1.250 vendedores, a quienes se ha acompañado en el desarrollo integral de su negocio, definiendo con ellos los parámetros de gestión y administración y conservando, por parte del Grupo, el control del territorio, el cliente y su información. Esto ha sido un elemento clave para incrementar eficientemente la distribución numérica de las categorías, lo cual se puede evidenciar, a manera de ejemplo, en Chocolatinas (+ 3 puntos), Nueces (+ 7 puntos) y Pastas (+ 3 puntos).

Este modelo ha impactado más  
**3.500 clientes**  
y ha generado **crecimientos adicionales para la Organización**  
**31%** por encima del promedio.



Mamá Empresaria de visita al centro de operaciones de Novaventa, en Carmen de Viboral.

## Redes internacionales

### Potenciación de plataformas y redes internacionales

Durante 2014 se comenzó el montaje, la ampliación y remodelación de las capacidades productivas en diferentes países y operaciones:

- El proyecto de fabricación de crackers en Texas, Estados Unidos, ofrecerá la posibilidad de competir en un mercado con un alto potencial, con un crecimiento superior al total de la categoría y una situación momentánea de desabastecimiento por parte de los actuales fabricantes.
- La línea de snacks horneados en Tresmontes Lucchetti en Chile fue culminada, lo que permitirá comenzar a participar en nuevas categorías en el mercado chileno. Así mismo, el proyecto de producción en México de pastas alimenticias y BIF (Bebidas Instantáneas Frías), liderado por Tresmontes Lucchetti, dotará de capacidades competitivas y cercanas a un mercado de alto consumo.
- Helados POPS y BON tuvieron avances representativos en términos de remodelación y apertura de nuevas tiendas en República Dominicana y Centroamérica: se remodelaron más de 300 puntos de venta y se crearon 22 heladerías adicionales, se mejoró la experiencia de compra y la visibilidad de la tienda, lo cual se reflejó en un incremento de la base de consumidores, frecuencia de visita y valor promedio de compra en cada heladería.



Heladería BON en Santo Domingo,  
República Dominicana.



Promotor de la marca Zuko en un supermercado de Santiago de Chile.



### Sinergias comerciales entre plataformas

Los aprendizajes en innovación, desarrollo y activación de canales y construcción de marca han permitido que las sinergias trasciendan lo comercial e impacten el entendimiento de los mercados y canales donde participan las empresas del Grupo. La entrada al canal de plazas de mercado locales en Perú, apoyada por Zuko, permite que productos como Chocolisto, Cocoa Winter's, Colcafé Familiar y Ducales participen con presencia en esta tipología de clientes.

La distribución lograda a través de Tresmontes Lucchetti en México fortalece la presencia de las marcas de la plataforma de Chocolates en ese país (Nutresa México), para profundizar la venta en el canal tradicional con atención a cerca de 250.000 tiendas a través de la red de distribuidores de Tresmontes Lucchetti, así como reforzar el desempeño en el canal de mayorista abarrotero y supermercados.

### Desarrollo de canales industriales internacionales

Los Negocios Chocolates y Café lograron avances destacados en el desarrollo internacional del canal industrial, con lo que se consolidó y fortaleció la atención a compañías internacionales relevantes. La cercanía y el trabajo conjunto entre cliente y proveedor permitieron innovar y desarrollar productos especializados para cada uno de ellos, para entregarles productos que cumplen con las especificaciones técnicas requeridas, acompañados de una red de abastecimiento de alto nivel de servicio.



Disfrutar  
**una alimentación balanceada**  
cambia tu vida

Silvia Henao, 24 años. Bailarina.



# Innovación efectiva

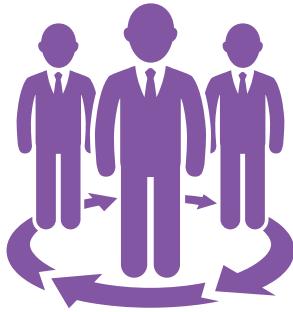
La innovación en Grupo Nutresa busca fortalecer la ejecución de los objetivos estratégicos de la Organización de manera transversal a lo largo de la cadena de valor.

Mediante la innovación se lleva a cabo una lectura apropiada del entorno, se hacen posibles nuevos modelos de negocio, se eleva el compromiso del equipo de colaboradores por identificar o mejorar procesos, formas de trabajar y productos y se transforman los diversos capitales de la compañía, a través de la implementación de ideas que generan resultados óptimos.

[G4-DMA]

Para conocer más sobre  
la campaña de Grupo Nutresa  
"Disfruta una vida saludable",  
visita la página [www.nutresa.com](http://www.nutresa.com)





## Cultura

2.743

Éxitos Innovadores

283

Promotores  
de Innovación

## Recursos

0,5%

de ventas invertidos  
en innovación

\$10.000

millones componen un  
fondo de capital de riesgo.

258

personas con exclusividad  
en I+D+i.



## Marco de acción

Estrategia de innovación y modelo de  
gobernabilidad, gestión de portafolio,  
métricas e indicadores de gestión.



## Procesos

Siete procesos apoyan la innovación efectiva:

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



## Hitos

- ✓ Las ventas de innovación alcanzaron una participación del 17,7% de las ventas totales.
- ✓ Se logró la meta de alcanzar 1.795 productos bajo el perfil nutricional de Grupo Nutresa.
- ✓ Se lograron 0,17 Éxitos Innovadores por empleado.
- ✓ Se fortaleció el sistema de innovación mediante:
  - La redefinición de la estrategia de innovación y definición del modelo de gobernabilidad.
  - El lanzamiento del proceso de vigilancia tecnológica.
  - La realización de tres ejercicios de prospectiva.
- ✓ Grupo Nutresa se consolidó como el líder del sector en innovación de acuerdo con el DJSI.

Indicador	Meta 2020	Resultados 2014
Ventas por innovación	<b>15%</b>	<b>17,7%</b>
Éxitos innovadores/ empleado	<b>0,3</b>	<b>0,17*</b>

\*Calculado sobre las compañías que tienen el programa Éxitos innovadores.

## Desafíos

Para Grupo Nutresa, la innovación es uno de los elementos claves de éxito futuro, pues impulsa los cambios y se considera un factor de diferenciación. Por esta razón mantiene la dinámica y motivación de sus programas, mejora el entendimiento de la innovación en todos los procesos de la Organización, potencia el intraemprendimiento, focaliza los esfuerzos de innovación, desarrolla una red de operaciones flexibles que permite resultados regionales y mitiga el riesgo por la concentración de los resultados en un solo tipo de negocio a través del desarrollo de nuevos modelos de negocios que representan las oportunidades más relevantes.

Igualmente, Grupo Nutresa contempla una serie de riesgos, ante los cuales actúa preventivamente. Estos son: poca oportunidad en la identificación de los cambios del entorno, desarticulación de las redes (internas y externas) de innovación, respuesta más lenta que la demanda del entorno, pérdida de información sensible, fuga de talentos o baja capacidad para atraerlos.



## Progreso



**Gestión del conocimiento:** como parte del modelo de innovación, la gestión del conocimiento se orienta hacia el desarrollo del aprendizaje organizacional, a través del trabajo colaborativo. En 2014 se diseñó un modelo propio para medir el nivel de madurez de la gestión del conocimiento en cuatro dimensiones: estrategia, cultura, procesos y apropiación de las tecnologías informáticas para la gestión del conocimiento. Con este modelo se realizó un diagnóstico en todas las compañías de Colombia –y algunas del exterior– lo que sirvió de insumo para la construcción del marco de acción de la gestión del conocimiento hacia la Mega 2020 de Grupo Nutresa.

En 2014, las comunidades de sinergia siguieron siendo pilares fundamentales de la construcción conjunta de conocimiento. Como una herramienta más para su dinámica, se implementó la red social corporativa Campus Nutresa en todas las compañías del Grupo a través de una estrategia de cultura abierta, con el fin de ofrecer espacios de participación y colaboración que faciliten la creación, conservación y transferencia de conocimiento entre los colaboradores.

Se destaca también este año la realización del Tercer Encuentro Anual de Comunidades de Sinergia –Sinergia Da Vinci– para compartir sus logros durante 2014, discutir los retos para 2015 y conversar sobre temas por resolver frente a las estrategias de Grupo Nutresa. Además, se subraya la consolidación de la red social corporativa, con 2.500 usuarios y más de 200 comunidades virtuales. Se espera llegar a los 4.000 usuarios en Campus Nutresa en 2015.



Tercer Encuentro anual de comunidades de sinergia en Medellín.



**Investigación:** en Grupo Nutresa, la investigación como componente del modelo de innovación se lleva a cabo desde los centros de investigación de los negocios y de Vidarium. Este último tiene como propósito la generación y gestión de conocimiento en nutrición, alimentación saludable y bienestar, mediante la realización de investigación científica básica y aplicada, la formación de recurso humano, la generación de productos de nuevo conocimiento, la vigilancia estratégica y la contribución a la apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Desde el inicio de su operación, Vidarium ha desarrollado 13 proyectos de investigación y ha generado nuevo conocimiento a través de 15 artículos científicos y libros. También ha participado en 44 eventos nacionales e internacionales y ha aportado a la formación de 12 estudiantes de pregrado, jóvenes investigadores, doctorados y maestrías.

Estos resultados se han obtenido en el desarrollo de sus tres líneas de investigación, enmarcadas en la salud cardiovascular, gastrointestinal y la obesidad: antioxidantes, moduladores ali-





Tres de los reconocimientos obtenidos por Vidarium en 2014 provienen de investigaciones alrededor del consumo de café.

mentarios de la microbiota y componentes alimentarios.

Vidarium busca ser un actor reconocido en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y para ello participa en los procesos de reconocimiento y clasificación que Colciencias realiza con este fin.

Durante 2014 Vidarium participó en eventos académicos nacionales e internacionales y, como resultado, fue distinguido con tres importantes premios:

- Primer puesto ACTA/Acufanud, categoría alimentación y nutrición. XII Congreso Internacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos –Conacta–, con el trabajo “El consumo crónico de café mejora la capacidad antioxidante del plasma sin afectar el perfil de lípidos y la función vascular. Estudio clínico”.
- Segundo puesto al mejor trabajo institucional, XXV Congreso Colombiano de Cardiología y Cirugía Cardiovascular, con el trabajo “El consumo crónico de café filtrado con aporte de antioxidantes mejora la capacidad antioxidante del plasma sin afectar el perfil de lípidos de adultos sanos. Ensayo clínico”.
- Segundo puesto premio José Félix Patiño de investigación en Metabolismo y Soporte Nutricional. XXVIII Congreso Anual Avances en Metabolismo y Soporte Nutricional, con el trabajo “El consumo de café filtrado con aporte de antioxidantes mejora la capacidad antioxidante del plasma sin afectar el perfil de lípidos y la función vascular de adultos sanos. Ensayo clínico”.

Además, Vidarium fue seleccionado en la convocatoria 617 de Colciencias para el apoyo a Jóvenes Investigadores e Innovadores, mediante el otorgamiento de becas-pasantías. Gracias a esta convocatoria, durante el 2014 y hasta el primer trimestre de 2015, la nutricionista-dietista Natalia Zuluaga Arroyave y el biólogo Juan Jacobo de la Cuesta se encuentran trabajando en dos proyectos de investigación del Centro. Igualmente, Vidarium logró cofinanciación para proyectos de investigación en las convocatorias 657 de ciencia, tecnología e innovación en salud y 669 de proyectos de investigación y desarrollo en ingenierías, así como una convocatoria para capacitación especializada de becas parciales del Centro Argentino Brasileño de Biotecnología –CABBIO–. Todas las anteriores de Colciencias.



Práctica ejemplar del Negocio Cárnicos, segundo semestre de 2014.

**Prácticas ejemplares:** este programa de reconocimiento de experiencias de gestión y proyectos con resultados superiores y replicables, reconoció en 2014 seis iniciativas: 1) Proyecto ROMA; 2) Prospectiva para la gestión de la innovación; 3) El comercializador como un empresario rentable y sostenible en el tiempo; 4) Gestión integral de activos fijos; 5) La tuerca Johnny's Skate Tournament; 6) Sesiones de Innovación prospectiva.



**Soluciones innovadoras:** en 2014 se lanzaron siete retos que generaron 126 proyectos de solución, entre ellos: 1) Diseño de un instrumento o equipo de cocina que facilite la correcta preparación del café tostado y molido de manera sencilla y económica; 2) Definición de estrategia para eliminación de comportamientos inseguros, y 3) Mejoramiento en la cultura de identificación y comunicación de riesgos para Grupo Nutresa. Soluciones Innovadoras busca aprovechar las capacidades extendidas en innovación para encontrar soluciones efectivas y con ello lograr mejores resultados en situaciones particulares. Para ello invita y motiva a los colaboradores de los diferentes negocios a presentar proyectos de solución.



Presentación de Éxitos innovadores en Servicios Nutresa.



**Éxitos innovadores:** este programa de participación en formulación e implementación de ideas logró 2.743 Éxitos, es decir, alrededor de 0,17 de ideas por empleado.



**Out of the box:** en 2014, los equipos ganadores de los proyectos de innovación radical empezaron a ejecutar sus planes de negocio y recibieron los primeros desembolsos desde el fondo destinado para este fin. Por la naturaleza de los proyectos, se mantendrá en reserva la información relacionada con estos desarrollos.



Promotores de innovación del Negocio de Helados.



Promotores de innovación de Grupo Nutresa.

**Cultura de innovación para la sostenibilidad:** durante el Evento Anual de Sostenibilidad 2014 se lanzó el Premio Nutresa Sostenible, como un reconocimiento a los Éxitos Innovadores que han tenido un impacto positivo en las dimensiones económica, ambiental o social, y que tienen potencial de ser replicables en otros negocios de Grupo. Se reconocieron diez innovaciones que permiten ofrecer productos más saludables a los consumidores, usar de manera más eficiente los recursos naturales, crear mejores ambientes laborales y trabajar de la mano con las comunidades de influencia para generar valor compartido.

Además, se lanzó el programa Proveedor Ejemplar Grupo Nutresa, para reconocer a los proveedores más destacados de acuerdo con criterios de servicio logístico, productividad, sostenibilidad e innovación y cierre de brechas en la cadena de valor.

**nutresa**  
**Sostenible**



## Visión de futuro

La visión de futuro de Grupo Nutresa contempla la evolución del comportamiento de los consumidores y de la legislación en los países en que opera, con el fin de mantener el liderazgo en la región y prepararse para enfrentar los retos del mercado.

Por lo anterior, en 2014 se creó una nueva estrategia de innovación de Grupo Nutresa que será implementada a partir de 2015, bajo la cual se innovará en nuevos segmentos, nuevas categorías, nuevas geografías y nuevos modelos de atención a clientes, con un enfoque de sostenibilidad social y ambiental. Para ponerla en marcha, se incorporará el intraemprendimiento y el extraemprendimiento como catalizadores de la gestión de la innovación.

Para la gestión del portafolio de productos en el corto, mediano y largo plazo, se fortalecerán los mecanismos de identificación de ideas de alto potencial que entiendan profundamente al cliente, *shopper* y consumidor, y se generarán soluciones convenientes para consumidores con nuevos estilos de vida, quienes demandan productos de fácil preparación, indulgentes y saludables. El sistema de gestión de la innovación estará dirigido a satisfacer a clientes y consumidores, con propuestas de valor que suplan sus aspiraciones y necesidades.

Además de la innovación en nuevos segmentos y gestión del portafolio de productos, la innovación se orientará hacia alternativas tecnológicas que permitan disminuir la dependencia de materias primas con precios de alta fluctuación en el mercado y que impactan la rentabilidad de los negocios.



Evento de premiación de Prácticas ejemplares en segundo semestre de 2014.

## Algunas iniciativas

• **Redefinición de la estrategia y gobernabilidad de la innovación:** en 2014 se desarrolló un proyecto para redefinir la estrategia y establecer el modelo de gobernabilidad para la innovación en Grupo Nutresa, con el propósito de convertirla en el habilitador del logro de las metas 2020. Como resultado, se definieron los objetivos de la innovación, las capacidades por desarrollar, las arenas competitivas y las nuevas formas de innovar.

Este ejercicio se ha realizado con la participación de la alta dirección del Grupo y de las diferentes unidades de negocio.

La estrategia, que se implementará en 2015, estará fundamentada en desarrollar una robusta capacidad de innovación y en impactar de forma significativa los objetivos estratégicos de Grupo.

• **Fortalecimiento de capacidades para la gestión de la innovación:** Grupo Nutresa logró una evolución significativa en estrategias de innovación, gestión tecnológica, *networking*, métricas e indicadores y estructuras de I+D gracias al desarrollo del proyecto en el que participaron representantes de los negocios, y que estuvo acompañado de dos entidades expertas en innovación, una nacional y otra internacional. En 2014 se incorporaron nuevas herramientas para la innovación como la prospectiva y la vigilancia tecnológica, y se fortalecieron aspectos relacionados con el desarrollo de soluciones y de la investigación.



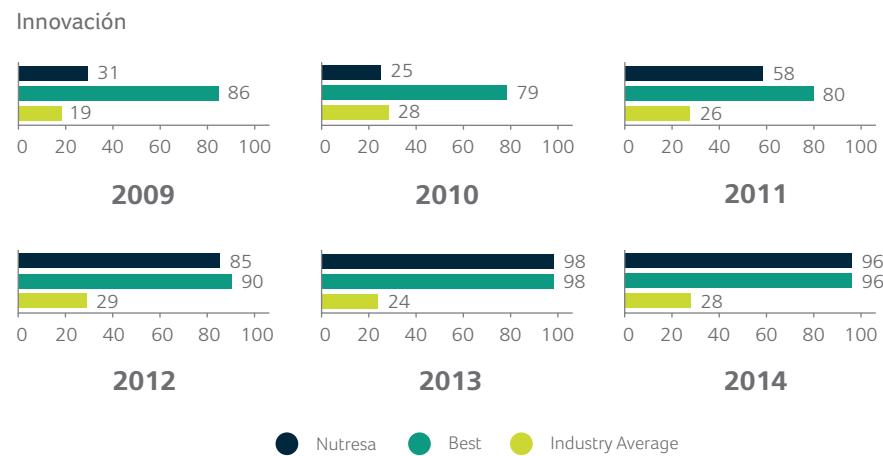
• **Implementación del modelo de Vigilancia Tecnológica:**

con un enfoque de innovación, se creó una dirección de Vigilancia Tecnológica para Grupo Nutresa, desde la cual se construyen lineamientos y directrices y se facilitan las herramientas conceptuales, prácticas y metodológicas para su aplicación en todos los negocios. Con miras a asegurar la gobernabilidad, apropiación, masificación y sostenibilidad del proceso, se formaron 38 colaboradores de las distintas compañías, entre los que se definieron roles específicos de Vigías y Cerebros Locales. De esta

forma, el proceso ofrece un servicio sistemático y estructurado de observación y monitoreo del entorno tecnológico de Grupo, que le permite identificar, interpretar y analizar señales, tendencias y escenarios, útiles en la estrategia presente o futura.

Desde su creación, el proceso de vigilancia tecnológica ha generado más de 50 entregables de distinta naturaleza, que han sido socializados con distintos equipos de trabajo en los negocios a través de las herramientas tecnológicas disponibles en el Grupo.

- **Reconocimiento en DJSI:** el avance y la consolidación de la innovación dentro de Grupo Nutresa se evidencian principalmente en los resultados de cada uno de los pilares fundamentales de su modelo. Obtener el reconocimiento en DJSI es la confirmación de la adecuada gestión de la incorporación de la innovación dentro de toda la organización. En 2014, Grupo Nutresa, por cuarto año, fue reconocido como una de las nueve compañías líderes en sostenibilidad corporativa en el sector de productores de alimentos y fue incluida en el Dow Jones Sustainability World Index (DJSI), obteniendo el mejor puntaje del sector en el capítulo de innovación.



● Nutresa   ● Best   ● Industry Average



Laboratorio de Vidarium en la corporación Ruta N en Medellín.

- **Inauguración del laboratorio Ruta N:** Vidarium cuenta actualmente con un laboratorio que tiene las condiciones óptimas de espacio y dotación de equipos para el desarrollo de actividades relacionadas con sus proyectos de investigación. Para complementar sus capacidades, Grupo Nutresa suscribió un convenio especial de cooperación con la Corporación Ruta N Medellín para lograr el asentamiento de Vidarium dentro del Distrito Medellinnovation. Este espacio cuenta con un área de 225 metros cuadrados ubicados en el piso 3 de la torre B, en las instalaciones del Complejo Ruta, y permitirá ejecutar actividades experimentales relacionadas con la preparación, acondicionamiento, análisis y conservación de muestras de origen biológico *in vivo*, *in vitro* y *ex vivo*, a través de un área de ensayos generales y un área de ensayos biológicos.



Como parte de las innovaciones de Grupo Nutresa se destaca la definición de perfiles nutricionales para algunos de sus productos.

**• Fortalecimiento de la propiedad intelectual:** la gestión de la propiedad intelectual en Grupo Nutresa es un proceso estratégico que apoya la innovación, pues permite proteger y preservar el conocimiento generado, identificar tendencias tecnológicas fundamentales en los ejercicios de planeación y prospectiva y disminuir riesgos de infracción de títulos de terceros, pues su vigilancia permite establecer las fronteras de conocimiento de los competidores. La propiedad intelectual permite mantener las ventajas competitivas, y es cada vez más relevante dentro del modelo de innovación Imagix. En 2014 se sentaron las bases para administrar efectivamente este proceso.

**• Definición del perfil nutricional Grupo Nutresa:** con miras a dar una respuesta más efectiva frente a los estilos de vida de los consumidores, la gestión en innovación ha llevado a Grupo Nutresa a evolucionar los aspectos nutricionales de sus productos. Es así como, para 2020, se duplicará el portafolio ajustado a los criterios de energía y nutrientes de interés para la ocasión de consumo del producto. Para ello se originó una iniciativa de ajuste de perfiles en los portafolios, con la participación de todos los negocios, para alcanzar la meta establecida. En 2014, 290 referencias se ajustaron al perfil nutricional definido por Grupo Nutresa.

Este ajuste inició en 2012 y se enfoca en los aspectos más relevantes para los consumidores, como reducción de sodio, grasas saturadas, grasas trans, azúcar y uso de colorantes naturales. Este resultado ha sido posible a partir de la aplicación de los procesos de innovación, entre los que destacan: 1) El desarrollo de nuevos productos; 2) Vigilancia Tecnológica, que permite identificar nuevas tecnologías; 3) Investigación aplicada, realizada con diferentes universidades y proveedores, y 4) Innovación Abierta.

Para Grupo Nutresa, la innovación es una prioridad, y por ello también ha avanzado frente al compromiso de mantener mejor informado al consumidor sobre el contenido nutricional de sus productos a través de la implementación de las cápsulas de GDA al empaque de 2.905 de sus productos.

Tipo de protección	No.
Patentes concedidas	4
Patentes en trámite	8
Diseños industriales	6
Diseños industriales en trámite	2
Secretos industriales documentados	6
Marcas	2.090

## Innovaciones de producto



### Pastas



#### Pastas rellenas Doria

Fomentando nuevos momentos de consumo, e innovando en la categoría, Doria lanzó al mercado tres nuevos sabores de pastas rellenas: Ravioli con Jamón, Ravioli con Queso y Espinaca y Tortellini con Verduras. Estas nuevas referencias se convirtieron en una excelente alternativa para las familias colombianas que buscan acompañar momentos especiales.



#### Fettuccine Monticello 500 gramos

El Fettuccine de 500 gramos de Monticello llegó al mercado colombiano para complementar el portafolio de pasta larga. El fettuccine es una de las figuras preferidas por los consumidores, ya que su forma plana da una presentación y sabor especiales a los platos. Es elaborado con trigo 100% Durum en moldes de bronce que le confieren una textura particular para mayor adherencia de la salsa.

#### Doria Kids con la imagen de la película Rio 2

En línea con el objetivo de aumentar el consumo per cápita de pasta en Colombia, y desde la misma infancia, Doria Kids se renovó y para esto trajo toda la alegría y diversión de los personajes de la película Rio 2. Doria Kids recrea la forma de los personajes de la película y en compañía de los macarrones con queso y se convirtieron en una opción ideal de alimentación para los niños.



#### Tortelloni al Prosciutto y Ricotta-Spinaci

La marca Monticello continuó ampliando su portafolio con la nueva presentación de tortellonis, una de sus referencias de pasta rellena. El tortellini Monticello tiene el doble de contenido y tamaño que otros productos similares del mercado, y por esta razón posee un sabor más intenso y una presentación más atractiva para los consumidores colombianos.



#### Macarrones con queso instantáneos Doria

Los Macarrones con queso instantáneos Doria se preparan en solo tres minutos, en microondas o en agua hirviendo, y quedan "salsuditos", al gusto del consumidor colombiano. Son una alternativa conveniente para desarrollar nuevos momentos de consumo, pues les permite a los consumidores llevar sus Pastas Doria a todas partes.





## Galletas



### Crackers Lil' Dutch Maid

La marca Lil' Dutch Maid lanzó una nueva referencia de galletas crackers en taco para enriquecer el portafolio que ofrece en las denominadas "tiendas de dólar" de los Estados Unidos, donde tiene una fuerte presencia. Estas galletas, que actualmente se producen en Colombia, empezarán pronto a ser fabricadas en la nueva planta de AbiMar Foods (antes Fehr Foods) en Abilene, Texas.



### Tosh Snacks

La marca Tosh, interesada en promover un estilo de vida balanceado entre los colombianos, incursionó en el segmento de snacks saludables con Tosh Snacks, una línea altamente indulgente, y con beneficios de bienestar, nutrición y placer para los consumidores. Son triangulitos y tablitas de arroz integral saladitos y crujientes en tres sabores: sal marina, arroz silvestre y tomates secos y parmesano. Elaborados todos a partir de cereales integrales naturales, son bajos en grasas saturadas, no tienen sabores artificiales y no contienen gluten, grasas trans ni colesterol.



### Festival Chokomix

Noel y CNCH Perú desarrollaron Festival Chokomix –galletas de chocolate recubiertas de chocolate y chispas de colores– para mantener el liderazgo en el segmento de galletas dulces infantiles y participar en el cada vez más relevante subsegmento de 200 pesos en tiendas colombianas, llegando a nuevos consumidores con capacidad adquisitiva más baja.



### Galletas Soda Trigo y Maíz Pozuelo

Pozuelo presentó en Costa Rica Galletas Soda Trigo y Maíz, galleta salada que combina los beneficios del trigo con el sabor del maíz, ideal para disfrutar en casa. Este producto llega al mercado en una presentación de nueve paquetes individuales, perfecta para llevar a cualquier lugar, y en presentación familiar de 420 gramos.



## Cárnicos

### Practicarne Zenú

Zenú lanzó con gran éxito en Colombia una nueva solución cárnica, práctica y nutritiva: Practicarne. Un producto innovador y diferenciado que llega para apropiarse de la ocasión de consumo más importante del día: el almuerzo. Practicarne ahorra tiempo porque viene lista, es precocida, no requiere condimentos adicionales, aceite, ni sal y permite hacer un sinnúmero de preparaciones con gran sabor, textura y aroma.



### Jamón de Pollo Pietrán

Para los colombianos que buscan alternativas de alimentación saludable, y bajo la promesa "Cuidarse es un placer", Pietrán lanzó su nuevo Jamón de Pollo, un producto innovador y único en el mercado, con 100% pechuga de pollo, 96% libre de grasa y 25% reducido en sodio.



### Chorizo Premium Ranchera

Ranchera lanzó su Chorizo Premium, de carne de cerdo, con el sabor ahumado exclusivo de Ranchera, alto contenido cárnico y un toque picante. El Chorizo Ranchera Premium viene en dos presentaciones: chorizo unipack para el Canal Tradicional (tiendas) y paquete por ocho unidades para grandes cadenas (supermercados).



### Salchicha Viena Limón

Zenú lanzó, como edición especial, la Salchicha Viena con sabor a limón, con el objetivo de refrescar la categoría de salchichas enlatadas a través de una opción de sabor intenso y sorprendente. El producto, en presentación de 150 g (6 salchichas), y con el respaldo de calidad y sabor de la marca Zenú, estuvo disponible en el mercado durante tres meses, superando los presupuestos de ventas proyectados.



## Chocolates

### Maní Kraks de La Especial

Compañía Nacional de Chocolates, con su marca La Especial, continuó sorprendiendo con sus innovaciones, y en esta ocasión lo hizo con el nuevo maní tipo japonés Maní Kraks. Con un precio de COP500, los consumidores colombianos pueden disfrutar de un delicioso maní recubierto y horneado, la mezcla perfecta entre dulce y salado y entre suave y crocante.



### Jumbo Flow

Buscando incrementar y fortalecer la participación de Jumbo como marca en el segmento Candy Bar, Compañía Nacional de Chocolates lanzó en Colombia Jumbo Flow, con dos deliciosas presentaciones: barra de nougat con maní y caramelo recubierta con chocolate, y chocolate blanco. El propósito de Jumbo Flow es convertirse en la mejor opción de compra para el consumidor en el rango de los COP1.000.

### Chocolisto 50% menos azúcar

Compañía Nacional de Chocolates lanzó en mayo el Chocolisto 50% menos azúcar, con el delicioso sabor a chocolate que encanta a los niños colombianos, sus vitaminas y minerales de siempre, y endulzado con Stevia, un edulcorante natural. Chocolisto 50% menos azúcar responde a las tendencias actuales de salud, bienestar y alimentación balanceada.



### Jet Cookies and Cream

Jet presentó en Colombia su Jet Cookies and Cream, una combinación de chocolate blanco Jet con trozos de galleta de chocolate que se convirtió en una nueva experiencia para los amantes del chocolate. Además de la barra de 50 gramos, referencia de línea, se presentaron dos ediciones limitadas: Burbuja, con relleno de vainilla y trozos de galleta de chocolate, y la tradicional Wafer, con una galleta de chocolate cubierta de chocolate blanco.



### Corona Pancakes

Compañía Nacional de Chocolates lanzó Pancakes Corona, la forma más fácil de disfrutar un desayuno diferente, pues su mezcla viene en bolsas individuales, separadas por porciones, para mayor practicidad en su preparación. Corona Pancakes está disponible en dos presentaciones: bolsas de 320 g y 630 g. Además, incluye una porción de chips de chocolate para agregar al gusto.



## Helados



### Jugos 100% Country Hill: Manzana y Uva

Country Hill lanzó al mercado su nueva imagen y presentación, junto a dos nuevos sabores que buscan acercar al consumidor a los jugos de manzana y uva 100% naturales y frescos, sin adiciones de azúcar o endulzantes, y con solo el dulce natural de la fruta.



### Mini Polet

Para aquellos que les gusta disfrutar de Polet con más frecuencia y en menores cantidades, el Negocio Helados lanzó en Colombia la nueva Mini Polet, un producto ideal que entrega el máximo placer por su cremosidad y contenido, en un tamaño ideal por porción. Mini Polet está disponible en sabores vainilla-almendras, frutos del bosque y Cookies & Cream.



### Sundae Goleador

Con el fin de estar presentes durante la temporada mundialista, Helados Bon de República Dominicana presentó al mercado estos *sundaes*, en cuatro envases coleccionables, con los que el consumidor tuvo la oportunidad de construir divertidas pelotas temáticas.



### Bananito

Crem Helado lanzó en Colombia el Bananito, la única paleta que se puede pelar y comer como si fuera un banano, toda una propuesta novedosa y diferente que genera nuevas experiencias sensoriales y emocionales. Con cobertura gelatinosa sabor a banana y helado de vainilla en el centro, Bananito genera en sus consumidores sorpresa y mucha diversión.



### Paletas Chocodipped

Desde el segundo trimestre de 2014, las heladerías POPS de Centroamérica ofrecen a sus consumidores la nueva experiencia de crear su propia paleta, al combinar irresistibles coberturas de chocolate y deliciosos *toppings* a su gusto.



TMLUC



### Kryzpo Air Crunch: Únicas en el Mundo

Tresmontes Lucchetti lanzó al mercado chileno las papas Kryzpo Air Crunch, fruto del trabajo con un prestigioso proveedor italiano que permitió crear un producto único en el mundo. Kryzpo Air Crunch ofrece una papa de corte "malla" o "rejilla", con una textura única e inconfundible, que les da una crujencia y sabor inigualables. En sus dos variedades, original y queso, Kryzpo Air Crunch llegó para revolucionar el mercado chileno de los snacks.



### Café Gold Tentaciones: Crème Caramel Light y Crème Caramel Descafeinado

Para dar mayor calidez al frío invierno chileno, Tresmontes lanzó dos nuevos sabores de Café Gold Tentaciones: Crème Caramel Light y Crème Caramel Descafeinado, libres de azúcar y cafeína, y más cremosos y saludables. Los consumidores no pudieron resistirse a disfrutar del invierno en la compañía del mejor sabor del café con caramelos.

### Monterrey Café con Leche

Con una exquisita cremosidad y sabor, Tresmontes Lucchetti lanzó al mercado chileno Monterrey Café con Leche. Esta línea viene en un práctico *display* de ocho sobres y es muy sencillo de preparar, pues solo necesita agua. Es ideal para darse un gusto con todo el aroma y tradición de Monterrey.



### Flan Livean: Maracuyá y Caramelo

Maracuyá y Caramelo fueron los exquisitos sabores que Flan Livean presentó a los consumidores chilenos que buscan el equilibrio perfecto entre un rico postre y sentirse bien. Al ser 0% azúcar, se puede disfrutar de manera más saludable toda la cremosidad y suavidad que ofrece el mejor flan.



### Pasta Salad

Pasta Salad, introducida en el mercado chileno, tiene una decorativa forma de violetas y margaritas, que la hace perfecta para acompañar con ensaladas, y es adicionada con zanahoria, beterraga (remolacha) y espinaca, que le dan un color característico. Esta nueva alternativa de Lucchetti cuenta con el sello Proslow, que garantiza su elaboración a partir de sémola de trigo duro, aportando carbohidratos de bajo índice glicémico.



### Colcafé Granulado 250 g para canales alternativos

Buscando potenciar las ventas de Colcafé Granulado a través de las redes comerciales de Grupo Nutresa, Colcafé desarrolló, para el canal de venta directa, una presentación exclusiva de Colcafé Granulado de 250 g. Lanzada en marzo de 2014, esta referencia ha arrojado excelentes resultados desde su introducción.



### Nueva imagen de Colcafé Cappuccino

Colcafé lanzó al mercado la nueva imagen de Colcafé Cappuccino, mezcla instantánea con las características de sabor, textura, espuma y aroma del cappuccino tradicional. Este cambio se da con el fin de renovar la imagen de uno de los productos más valorados por el consumidor colombiano de café, y así acercarlo más a sus gustos y necesidades. La nueva imagen, moderna y elegante, destaca los atributos del producto, especialmente su apetitosidad.

# Empleador y ciudadano responsable

Grupo Nutresa promueve el desarrollo integral de su gente, procurando contar con empleados competentes, comprometidos y en permanente superación. Es por esto por lo que apoya programas de formación y bienestar para elevar la calidad de vida y las competencias del capital humano, de forma que pueda afrontar adecuadamente los desafíos de productividad y competitividad que tiene el sector de alimentos. De igual forma, se mantienen unas relaciones colectivas de trabajo en un marco de respeto y cumplimiento de los derechos humanos y de las normas de los países donde la Organización opera.

Como ciudadano corporativo, Grupo Nutresa fortalece las competencias de las comunidades con las que interactúa para fomentar sus oportunidades y permitir su crecimiento y desarrollo. De este modo, la Organización impulsa el capital social mejorando su interacción con los grupos de interés.

En esta prioridad estratégica, el Grupo da cuenta de los avances y gestión de tres asuntos materiales: Buenas prácticas laborales, Derechos humanos y Ciudadanía corporativa.

Para conocer más sobre  
la campaña de Grupo Nutresa  
“Disfruta una vida saludable”,  
visita la página [www.nutresa.com](http://www.nutresa.com)



[G4-DMA]





Disfrutar el **aire libre** cambia tu vida

Carolina Amaya, 33 años. Artista plástica.

## Buenas prácticas laborales [G4-DMA]



Grupo Nutresa se consolida como una Organización atractiva para trabajar, promoviendo el desarrollo profesional de los empleados en un ambiente digno y de igualdad que genera compromiso con el logro de los objetivos estratégicos.

### Hitos



Se definió la política de diversidad e inclusión y se dio inicio a un programa de formación de líderes y equipos de trabajo en la materia. Se fortaleció, además, el programa de inclusión de personas en situación de discapacidad y se incorporó en uno de los negocios la norma de equidad de género “Equipares”.



Se desarrolló una agenda de trabajo con las organizaciones sindicales en la que se incorporaron temas de interés común, así como con líderes de pactos colectivos y representantes de los trabajadores, a fin de promover la participación en el análisis y solución de situaciones laborales de interés común.



Se actualizó el modelo de liderazgo y de capacidades transversales de todos los colaboradores del Grupo.



Seis compañías del Grupo se certificaron como Empresas Familiarmente Responsables y Organizaciones Saludables.



Grupo Nutresa obtuvo el reconocimiento en Colombia como la mejor empresa para trabajar en el sector de alimentos, en el que se resaltó su capacidad de atracción y retención del talento, consolidando el potencial de la marca como empleador.



Se dio inicio a la implementación de un nuevo sistema de información y gestión del talento, a través del cual se logrará mayor sofisticación en su planificación y en la medición del desempeño de los colaboradores para el alcance de los resultados.



Se comenzó un proceso de trabajo en equipo con contratistas y terceros en la gestión de mejores prácticas laborales.



Se actualizó la política de expatriados y pasantías para profesionales del Grupo.

## Desafíos

El desarrollo del talento forma parte de los objetivos estratégicos de Grupo Nutresa y se traduce en la propuesta de valor que les hace a sus colaboradores, focalizando su trabajo en la implementación de políticas, prácticas e inversiones que mejoren la calidad de vida, promuevan ambientes de trabajo seguros y saludables y estimulen el desarrollo de capacidades y liderazgo para el fortalecimiento de una cultura que aprecie la diversidad y la inclusión.

Los principales riesgos identificados en la gestión del talento tienen que ver con la capacidad de atracción y retención de actuales y nuevos colaboradores, el desarrollo de operaciones seguras, la gestión de contratistas para asegurar el cumplimiento de estándares laborales en todas las operaciones, y el desarrollo de líderes que contribuyan a la creación de un entorno laboral orientado a resultados, con sensibilidad por las personas y con conciencia sobre la importancia del respeto por los derechos humanos y las buenas prácticas laborales.

Para minimizar los riesgos anteriormente mencionados, se cuenta con un modelo de gestión del talento que involucra también a contratistas, al que se le suma un plan de certificaciones para todos los negocios, al 2020, en Organizaciones Saludables, Empresa Familiarmente Responsable, OHSAS 18001 y estándares laborales.

Ya que unos de los principales riesgos laborales son la violación del derecho a la libre asociación y negociación colectiva y el incumplimiento de estándares laborales por parte de contratistas, se dio inicio a un programa de formación de líderes, organizaciones sindicales y representantes de los trabajadores, en cuanto a construcción de acuerdos y conversaciones efectivas y se programaron auditorías sociales para los contratistas con mayor riesgo. En el 2014, 216 personas asistieron a los programas de formación. La meta al 2020 es que los cargos con mayor vulnerabilidad frente a este riesgo asistan a los programas de formación.

Los riesgos mencionados nos plantean grandes oportunidades de trabajo. Por esta razón, en la estrategia 2020 se interverán las plataformas nacionales e internacionales a través de planes tácticos.



Servicios Nutresa fue una de las seis empresas del Grupo en ser certificada como Organización saludable.

## Progreso

El 2014 fue un año en el que se continuó avanzando y fortaleciendo la gestión de las buenas prácticas laborales.

### Clima organizacional

Grupo Nutresa fue nuevamente destacado en el 2014 como una de las mejores organizaciones para trabajar en Colombia según el estudio MERCO PERSONAS. Así mismo, algunos de los negocios nacionales e internacionales recibieron un reconocimiento por su excelente gestión del clima organizacional, por parte de la firma de consultoría en comportamiento organizacional CINCÉL.

Los resultados de clima organizacional continúan ubicando a Grupo Nutresa en un nivel de excelencia, logró en el 2014 un indicador de 84,0%. Este indicador sitúa a la Organización muy por debajo de los indicadores de rotación del sector de alimentos. Las variables más apreciadas por los colaboradores fueron calidad del liderazgo, claridad y coherencia organizacional y valores colectivos. Salarialmente, el Grupo se ubica también en una escala competitiva, logrando que los colaboradores alcancen niveles de calidad de vida satisfactorios. Es así como el ciento por ciento de los colaboradores se encuentran por encima de los salarios mínimos legales definidos por cada país donde se tienen operaciones significativas.



Colaboradores del Negocio de Chocolates en Perú.

### Generación de empleo

La estabilidad laboral y la generación de empleo son variables bien percibidas por los grupos relacionados con Nutresa. Por esto, y en conformidad con la política de diversidad e inclusión, se ha venido trabajando en la "igualdad de oportunidades para todos". En el 2014 se pasó de 36.726 colaboradores a 38.796, a través de sistemas de contratación directa e indirecta y se viene trabajando en la incorporación de la norma de equidad de género, que ha permitido identificar oportunidades en la generación de prácticas laborales que satisfagan las necesidades de hombres y mujeres sin distinción de género. También se actualizó la política de selección, que dejó expresa la posibilidad de participación en igualdad de oportunidades, de hombres y mujeres, en los procesos de selección. De igual manera, la política y el sistema de valoración salarial no consideran el género como variable para la asignación de puntos. No se utilizan tampoco las cuotas como mecanismo de aseguramiento de la equidad de género para evitar discriminaciones

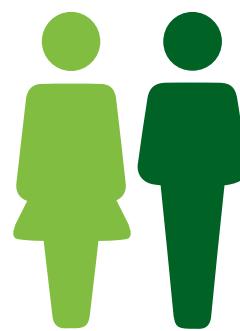
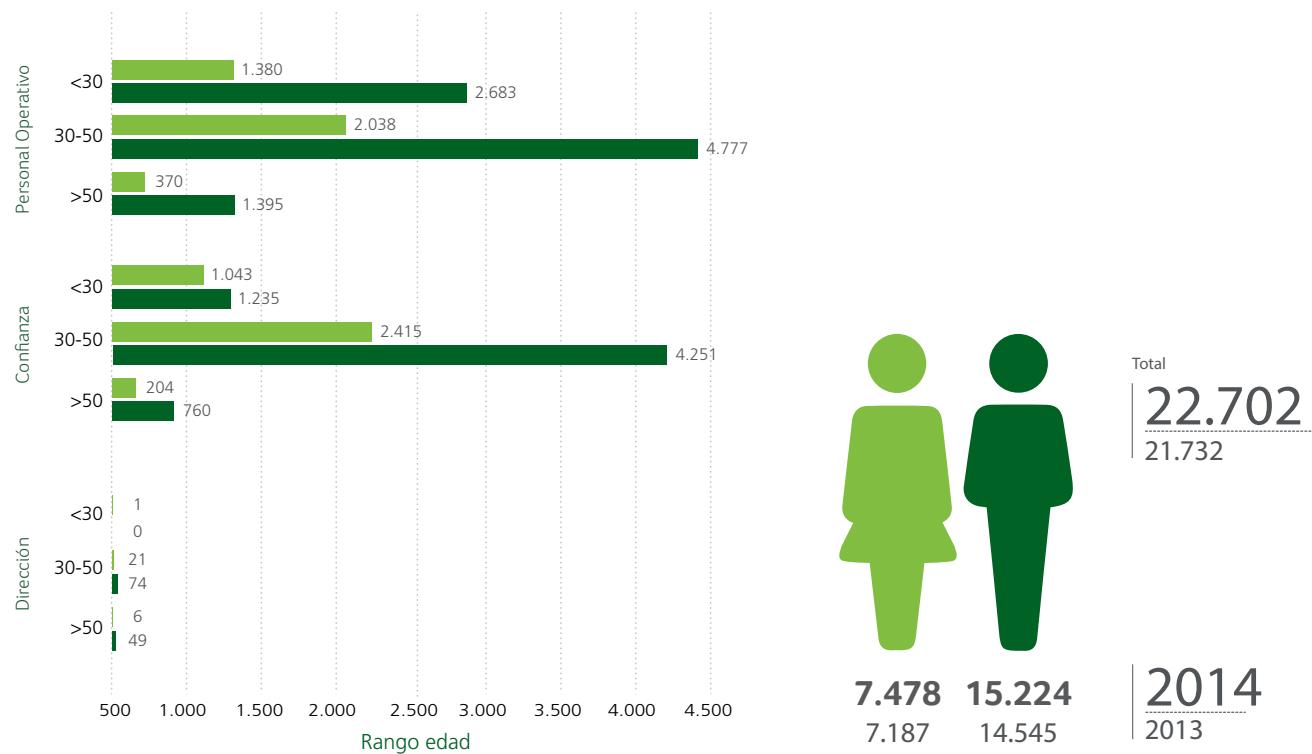
negativas. Por el contrario, se usa activamente la política de inclusión y diversidad, la de selección y la de formación, con el fin de asegurar una actitud auténtica de oportunidades para todos. En la actualidad, 151 personas en situación de discapacidad trabajan en algunas de las operaciones de Grupo.



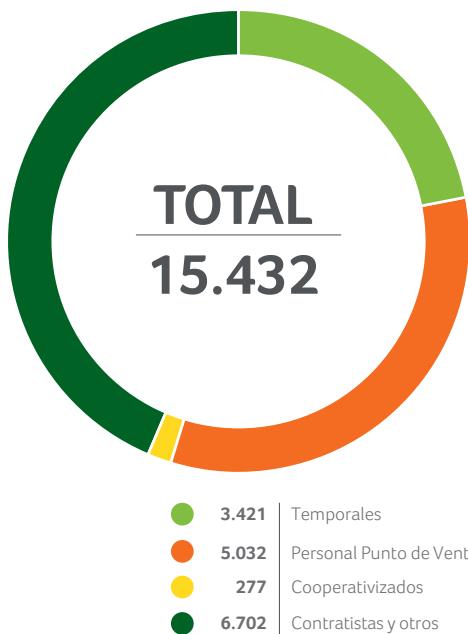
Actividad de bienestar con colaboradores del Negocio Cárnicos en Santa Marta.

## Empleador y ciudadano responsable

Empleados directos por sexo, edad y categoría [G4-10] [G4-LA12]



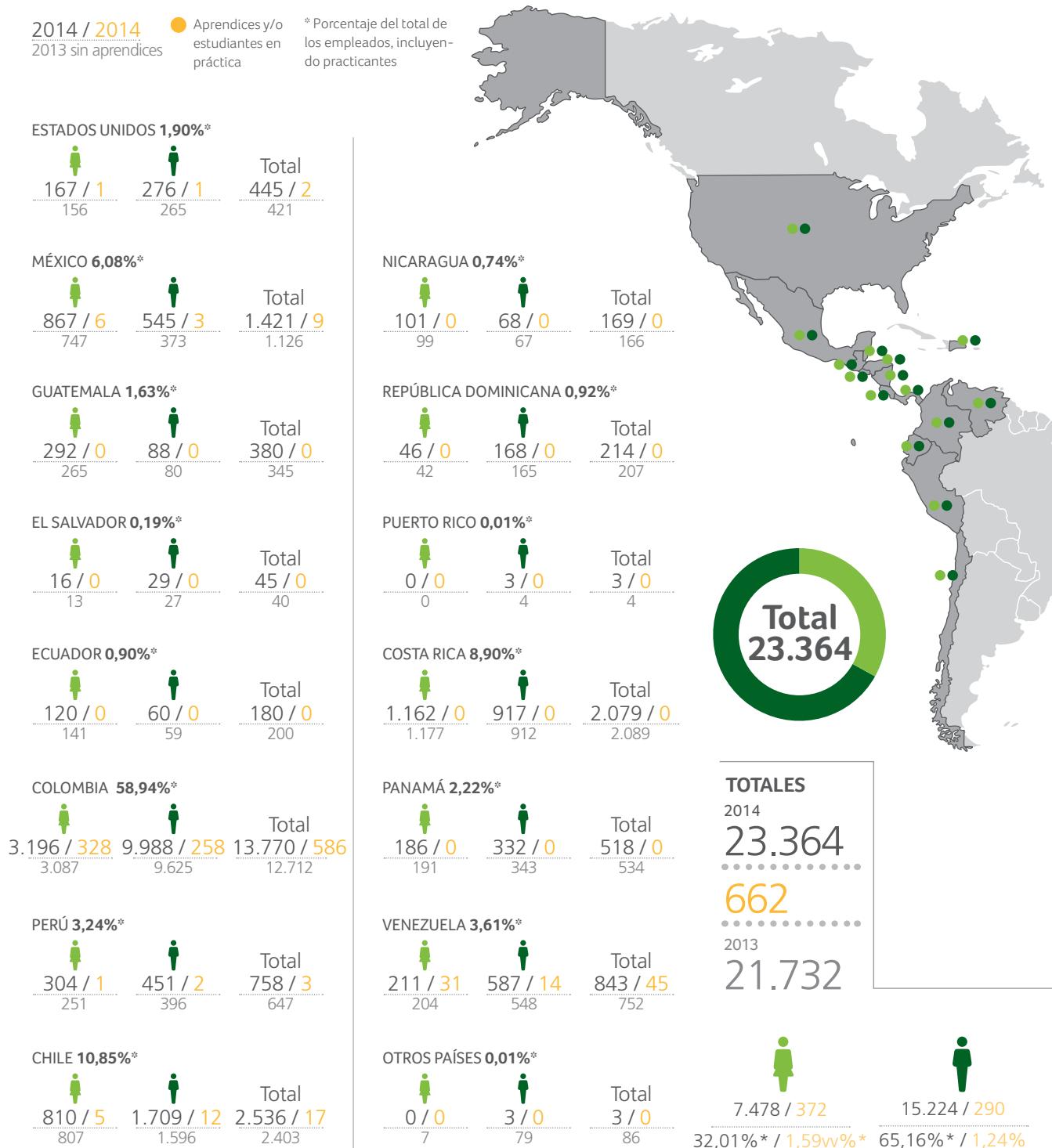
Empleo indirecto [G4-10]



Colaboradores de la Gerencia de Mercadeo del Negocio Cárnicos en Medellín.

## Empleador y ciudadano responsable

### Distribución geográfica de empleo directo [G4-10]





Actividad de bienestar de colaboradores de Servicios Nutresa en Cali.

## Salud y seguridad en el trabajo

En el 2014 se integraron todas las estrategias de seguridad, salud y bienestar en el trabajo a través de las normas EFR 1000-1 "Empresas Familiarmente Responsables", "Organizaciones saludables" y OHSAS 18001, con lo cual se logró mayor impacto en los resultados. Fue así como se obtuvo la certificación para seis de las compañías del Grupo y se logró una evolución positiva en los indicadores de accidentalidad, al pasar de un indicador de 3,17 en el 2013, a un indicador de 2,62 en el 2014, lo cual ubica al Grupo muy por debajo de la accidentalidad del sector de alimentos. Estos indicadores también se han venido consolidando en la población de contratistas, que lograron una tasa de accidentalidad de 5,39. Durante el 2014 no se presentaron muertes de colaboradores vinculados ni de contratistas.

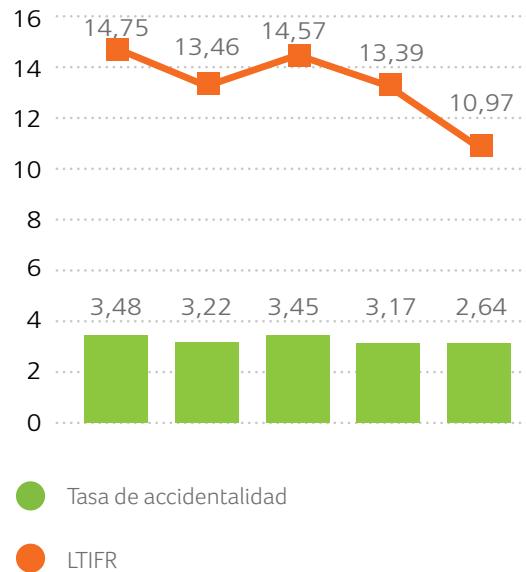
	2011	2012	2013	2014
<b>Tasa de accidentalidad</b> Número accidentes por total empleados	3,22	3,45	3,17	2,62
<b>LTIFR</b> Número de lesiones con tiempo perdido por cada millón de horas trabajadas	13,46	14,57	13,39	10,97
Número de días perdidos por accidentes de trabajo	8.298	9.567	9.195	8.153
Promedio anual de trabajadores expuestos con vinculación directa	17.156	18.627	18.425	23.326
<b>OIFR</b> Número de casos de enfermedad laboral por cada millón de horas trabajadas	ND*	ND*	ND*	0,012

\*ND: No disponible

Otra estrategia que refuerza el compromiso de Grupo Nutresa con la salud y seguridad en el trabajo, es la implementación de una metodología homologada para la valoración de la incidencia económica futura del ausentismo generado por las enfermedades ocupacionales. Con esta herramienta se están viabilizando nuevas inversiones tecnológicas orientadas a la prevención de riesgos laborales significativos. Lo anterior apoya la meta de productividad de la Mega 2020, por la cual se espera llegar a un incremento de 5% interanual en volumen producido por hora de mano de obra directa (kg/hmod).

Durante el 2014 se logró un crecimiento del promedio de 4,3% en las 29 plantas que participan en la medición de este indicador, las cuales ya han comenzado a implementar sus proyectos. Para el logro de esta meta se ha determinado para cada planta un plan de las intervenciones necesarias para que al 2020 sean más competitivas gracias a su mayor productividad, menor ausentismo y menores riesgos ocupacionales.

Dentro del sistema de gestión de seguridad y salud laboral han desempeñado un papel relevante los comités prosalud, los comités paritarios de seguridad y salud en el trabajo, las brigadas de salud y emergencia y los comités de derechos humanos, y se ha logrado identificar riesgos de alto impacto y formular planes de trabajo conjuntos con sindicatos y expertos. Ciento por ciento colaboradores directos inte-



gran uno o varios comités, mientras que se ha realizado una inversión de COP20.820 millones en programas de formación y asignación de recursos para su efectivo funcionamiento. **[G4-EC8]**

La inversión en programas de calidad de vida, seguridad y salud en el trabajo ascendió a COP711 millones y estuvieron focalizados en la prevención y promoción de hábitos de vida sanos y saludables, prevención del riesgo cardiovascular, espacios libres de humo, alimentación balanceada, deporte, entre otros. Además, se dio continuidad al plan de adquisición de vivienda propia y al patrocinio de la formación de colaboradores y sus familias a través de los auxilios otorgados.



**La inversión**  
en programas  
de calidad de vida,  
seguridad  
y salud en el trabajo  
ascendió a

**COP711**  
**millones**  
e impactaron a  
**22.426**  
colaboradores

Analistas de calidad integrada -  
laboratorio de calidad del Negocio  
de Galletas en Medellín.

## Formación y liderazgo

La inversión en programas de formación, desarrollo de competencias y liderazgo fue de COP8.195 millones y estuvo orientada al mejoramiento de habilidades específicas en los negocios y transversales corporativas, incluyendo innovación, marketing digital, liderazgo 2.0, diversidad e inclusión y gestión de marcas, entre otros. Estos programas fueron complementados con programas de desarrollo del ser, como Viajero Interior, Vive con Sentido y Gestión de sí mismo. Un total de 1.066 líderes accedieron a programas de formación en liderazgo, innovación, estrategia, finanzas y marketing en reconocidas universidades del exterior. De igual modo, se continuó con programas de preparación para la jubilación dirigidos a colaboradores próximos a pensionarse.

Convencidos de la importancia de gestionar el desempeño de los colaboradores para asegurar su progreso y contribución al logro de resultados, se dio inicio en el 2014 a la implementación de un nuevo sistema de información de talento humano con un módulo de desempeño de mayor sofisticación que permitirá ubicar a los colaboradores en la matriz de competencias vs. desempeño, así como identificar la curva de desempeño en la que se encuentran. Para el 2014, 8.008 colaboradores directos fueron "retroalimentados" por sus líderes frente a su desempeño.

A fin de dar respuesta a los desafíos de internacionalización de Grupo, se actualizó la política de expatriación y pasantías, para promover el desarrollo de capacidades globales y multiculturales en los profesionales de las diferentes compañías. En cada región se continúa estimulando el trabajo de profesionales locales en complemento con la rotación de colaboradores



Escenarios de formación y desarrollo para colaboradores de Novaventa.

de otras regiones por las diferentes plataformas. En el 2014, 21 colaboradores estuvieron en programas de pasantías y 34 en condición de expatriados. Con esta estrategia se pretende alcanzar mayor diversidad y complemento de capacidades locales y regionales en los profesionales del Grupo.

El fortalecimiento de los atributos de liderazgo ha sido un trabajo permanente en la Compañía, pues a través de los líderes se construye la cultura y se logran los resultados. Por esta razón se actualizó el modelo de liderazgo en consonancia con las nuevas exigencias de mercado y se definieron las competencias transversales a todos los colaboradores. Sentido colectivo, innovación y cambio, desarrollo de sí mismo y de otros, pasión por el cliente y el consumidor, pensamiento sin fronteras y visión sostenible e inspiración al logro, serán capacidades en las que se enfocará el Grupo en lo que tiene que ver con selección y programas de formación. Todos los integrantes del Comité Directivo de Grupo Nutresa fueron evaluados en estas competencias con el reto de continuar fortaleciendo su liderazgo a través de planes de desarrollo.



Cierre del programa "Aduldez plena del Negocio Cárnico en Medellín.



Colaboradores de Novaventa disfrutando de espacios diseñados para su bienestar.

## Visión de futuro

Hacia el futuro, las estrategias estarán enfocadas en diferentes frentes.

Se mantendrá la gestión para la atracción y retención del mejor talento, fortaleciendo una cultura que aprecie la diversidad e inclusión en todas sus formas. Para lograr este propósito, se desarrollarán programas de formación a líderes y equipos de trabajo y se afianzarán prácticas de diversidad como la inclusión de personas en situación de discapacidad, la vinculación de personas de diferentes nacionalidades y la promoción de convocatorias abiertas para la cobertura de vacantes en todas las plataformas en las que operamos.

Se trabajará en la incorporación de la norma de equidad de género, fortaleciendo prácticas laborales que favorezcan en igualdad de oportunidades a hombres y mujeres. Para el 2015, uno de los negocios del Grupo obtendrá la certificación en el sello de equidad de género otorgado por el Ministerio de Trabajo y en el 2020 todas las compañías realizarán sus respectivos diagnósticos y planes de cierre de brechas.

Se dará continuidad al trabajo en equipo con organizaciones sindicales y líderes de pactos colectivos, logrando mayor alineación entre las necesidades de los colaboradores y las posibilidades de las compañías para asegurar la sostenibilidad de los acuerdos.

Se fortalecerá la gestión y prevención de la enfermedad laboral y el desarrollo de capacidades en la reubicación laboral, buscando que los colaboradores terminen su ciclo laboral en condiciones dignas y sin deterioro de su calidad de vida.

Se continuará con la gestión de contratistas y comercializadores para minimizar el riesgo en el incumplimiento de estándares laborales, y se mejorarán los indicadores de accidentabilidad, apostándole a lograr un indicador de cero accidentes y cero fatalidades.

Se propenderá a que en el 2020 todas las Compañías del Grupo estén certificadas como Organizaciones Saludables.

Además, se avanzará en el desarrollo de un liderazgo exigente con los resultados, que acompañe el crecimiento y desempeño de las personas. Igualmente, en el aseguramiento de las capacidades transversales para el líder Nutresa en los procesos de selección, así como en la evaluación de la gestión y el desempeño de los colaboradores.

Del mismo modo, el foco estará puesto en el desarrollo de las capacidades de negocio a través de programas de formación y en la preparación de nuevos relevos organizacionales a partir de los programas de pasantías y transferencias de profesionales entre negocios.

## Algunas iniciativas

### Política de diversidad e inclusión

Incorporación de la política y los programas de Diversidad e Inclusión, logrando mayor sensibilidad en líderes y colaboradores sobre la importancia de generar escenarios de trabajo incluyentes basados en el respeto por la diferencia.

Incorporación de la norma de equidad de género "Equipares" en uno de los negocios del Grupo, e identificación de oportunidades de trabajo con miras a fortalecer la igualdad de posibilidades para hombres y mujeres.

Fortalecimiento del programa de inclusión de personas en situación de discapacidad, renovando la alianza con el Pacto de productividad a través de fundaciones expertas en la materia. En este tema se formaron 26 personas gracias a una inversión de COP97 millones.



Certificación Empresas Familiarmente Responsables.

### Gestión de salud

#### y seguridad laboral en contratistas

A partir de un sistema de gestión de contratistas se definieron los indicadores de seguridad y salud en el trabajo y se implementó un proceso de aseguramiento y definición de metas en cuanto a accidentalidad, ausentismo y prevención de la enfermedad laboral.

### Certificación

#### en organizaciones saludables

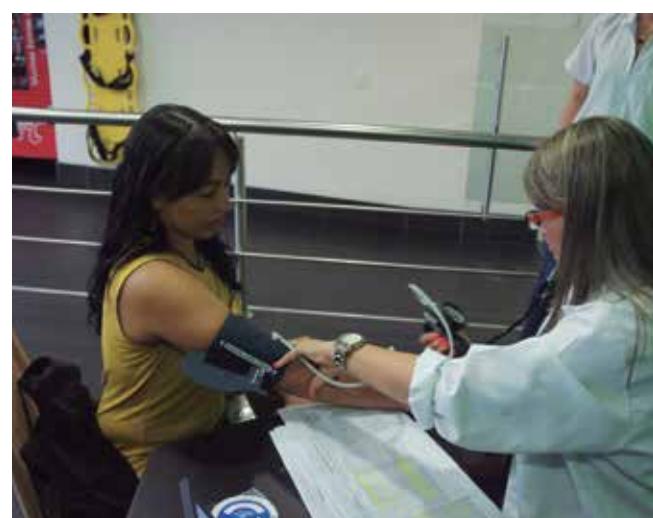
Seis compañías del Grupo lograron la certificación en Organizaciones Saludables y Empresas Familiarmente Responsables, lo que evidencia su interés en la promoción de ambientes de trabajo que aporten a la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

### Actualización del modelo de liderazgo

Se actualizó el modelo de liderazgo de Grupo Nutresa, incorporando capacidades de los líderes alineadas con los nuevos desafíos del negocio. Así mismo se definieron las competencias transversales comunes a todos los colaboradores del Grupo.



Pausas activas en el Negocio de Helados.



Jornada de Salud Servicios Nutresa.

## Derechos Humanos [G4-DMA]



La Organización cuenta con un marco de actuación y gestión de los derechos humanos establecido de acuerdo con el modelo de “principios rectores sobre las empresas y los derechos” de John Ruggie, que consolida el relacionamiento con sus diferentes grupos de interés bajo el respeto y la promoción de los mismos.

### Hitos

- ✓ Mayor conciencia y conocimiento por parte de los líderes y equipos de trabajo sobre la importancia de gestionar los derechos humanos a través de acciones prácticas cotidianas.
- ✓ Mayor cobertura en la formación sobre derechos humanos a colaboradores y contratistas.
- ✓ Revisión de la efectividad de los mecanismos de reclamación de derechos humanos.
- ✓ Consolidación de los comités táctico y estratégico de derechos humanos.
- ✓ Puesta en marcha de prácticas laborales en donde se han identificado oportunidades de acuerdo con los conversatorios con los colaboradores. Ajuste a la política de vinculación de parientes, regulación de los sistemas de contratación, ajuste a la política de convocatorias, entre otros.



Fortalecimiento de prácticas de inclusión y diversidad: vinculación de personas en situación de discapacidad e incorporación de la norma de equidad de género.



Actualización de la matriz de riesgos en derechos humanos de Grupo Nutresa.

## Desafíos

El compromiso con la protección de los derechos humanos es importante para el éxito de las organizaciones desde su rol de ciudadanos corporativos globales, pues incide directamente sobre el relacionamiento con sus grupos de interés y particularmente contribuye a la motivación y compromiso de su capital humano con la Organización.

Para Grupo Nutresa, los derechos humanos se consolidaron como un sistema de gestión, luego de la identificación de tres grandes riesgos asociados a las operaciones:

1. Violación de los derechos humanos por parte de las compañías de Grupo Nutresa, los contratistas, sus proveedores y sus comercializadores.
2. Vulneración al derecho de la libre asociación y negociación colectiva.

3. Incremento de la enfermedad laboral por falta de preventión de la salud y la seguridad en el trabajo.

Para cada uno de estos riesgos se ha construido un plan que va hasta el año 2020 y que compromete a cada uno de los equipos responsables por su influencia en la materialización de dichos riesgos.

Para asegurar la protección de los derechos humanos por parte de contratistas y terceros, se ha venido fortaleciendo el conocimiento de la política a través de despliegues masivos, formación y auditorías de acompañamiento.

Con respecto a la libre asociación y negociación colectiva, se realizaron talleres sobre construcción de acuerdos con líderes sindicales, representantes de los trabajadores y jefes, con el propósito de continuar consolidando relaciones de confianza que permitan que los pactos y convenciones colectivas sean sostenibles en el tiempo y aseguren la empleabilidad y el crecimiento rentable de nuestros negocios.

## Progreso

La gestión de los derechos humanos ha logrado convertirse en un sistema práctico y funcional. Dentro de los principales logros está el entendimiento de la materia por parte de directivos, administrativos y equipos de trabajo sobre la forma como cada uno contribuye a la promoción, el respeto y la remediación.

Durante 2014 se invirtieron

**8.337**

horas de capacitación en derechos humanos para directivos y colaboradores.

Porcentaje de empleados capacitados

**[G4-HR2]**

**33,5%**

## Respeto al derecho de libre asociación y negociación colectiva **[G4-HR4] [G4-11]**

Para minimizar el riesgo de violación al derecho de libre asociación y negociación, se realizaron 10 talleres de formación a líderes y equipos negociadores con 216 colaboradores de las diferentes compañías en construcción de acuerdos y conversaciones efectivas. Se fortalecieron, además, escenarios de discusión y participación para promover la identificación y gestión de prácticas laborales que guarden coherencia con los derechos humanos. Se reforzó el funcionamiento de los comités de convivencia y se consolidaron los conversatorios con líderes sindicales y representantes de los pactos colectivos, liderados por la Presidencia del Grupo, y en los cuales se realizó un balance de los planes de trabajo de 2014 y se identificaron nuevas oportunidades de trabajo para 2015. Se efectuaron en total 16 conversatorios, todos con un balance muy positivo. Durante estas reuniones se recibió "retroalimentación" a la política, se hizo seguimiento a discusiones previas y se registraron avances de gestión de derechos humanos.

El comité táctico de derechos humanos recibió cuatro reclamaciones por parte de líderes sindicales, las cuales fueron analizadas y se les dio su debida diligencia. Ninguna fue considerada violación a derechos humanos.

## Empleador y ciudadano responsable

Igualmente, a 2014 no se identificaron en Grupo Nutresa lugares de trabajo donde la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pudiesen infringirse o estar amenazados. En las distintas empresas del Grupo Nutresa se respetan los derechos de asociación, negociación colectiva y huelga y en todas ellas se trabaja permanentemente con sus líderes para no incurrir en prácticas que menoscaben estas garantías. A este respecto se pueden citar como acciones concretas el establecimiento de un protocolo de relacionamiento colectivo, la capacitación en materia de construcción de acuerdos y la política de derechos humanos, entre otros.

Se han identificado riesgos potenciales significativos en proveedores de derivados lácteos, frutas y vegetales frescos y servicios de maquila. En los casos mencionados se establece como medida de control la evaluación sobre la existencia de libertad de asociación, sindicato, pacto colectivo y mecanismos para asegurar la libertad de asociación. Adicionalmente, se explora sobre los medios para asegurar la no discriminación. Finalmente, los proveedores realizan autoevaluaciones sobre los diez principios de Pacto Global, los cuales incluyen este riesgo.

La evaluación en proveedores se ha realizado solo para Colombia. En el resto de los países en los que opera Grupo Nutresa no se ha efectuado aún el estudio y clasificación de riesgos por categoría.



Colaboradores con discapacidad del Negocio de Café.

### Extensión de nuestras prácticas en derechos humanos a terceros

Un total de 784 contratistas y comercializadores (88 de manera presencial y 696 conexiones virtuales) asistieron al despliegue y formación en la política y sistema de gestión de derechos humanos, con lo que se logró extender la filosofía de trabajo de Grupo Nutresa y comprometer a sus aliados en su promoción y gestión.

Desde el año 2012 se habilitó en el portal [www.gruponutresaenlinea.com](http://www.gruponutresaenlinea.com) una herramienta de autoevaluación de los diez principios del Pacto Global, con la cual nuestros proveedores vienen realizando un autodiagnóstico como punto de partida para identificar oportunidades de mejora. A la fecha se han registrado 215 autoevaluaciones a través del portal. Adicionalmente, se diseñó un módulo de formación interactiva en materia de derechos humanos, el cual se está habilitando gradualmente a todos los proveedores.

En el 2014 se incluyeron en los contratos con terceros y comercializadores, cláusulas en las cuales se deja expreso el compromiso con la promoción y el respeto por los derechos humanos, en línea con la política y el sistema de gestión definido por Grupo Nutresa y construido en equipo con su cadena de abastecimiento.

Así mismo, la Fundación Nutresa realizó durante el 2014 talleres formativos para 18 asociaciones campesinas en Quindío, Montes de María y Chocó, con el fin de promover el respeto por los derechos humanos por parte de los pequeños productores agrícolas que abastecen a Grupo Nutresa de materias primas como cacao, café, marañón y ajonjolí.

**18,6%**  
de los colaboradores  
pertenece a  
organizaciones  
sindicales.

**59,2%**  
de los colaboradores  
pertenece a los  
pactos colectivos.

## Derecho a trabajar en un ambiente seguro y saludable

Siendo la enfermedad profesional otro de los riesgos de alto impacto para los negocios, se ha venido avanzando en planes de prevención y reubicación. En alianza con los directores de operaciones de los negocios se adelanta un plan de inversión en tecnología y condiciones de trabajo que minimicen la incidencia de la enfermedad.

 Para mayor información  
ver capítulo **Buenas Prácticas Laborales**.



Entrenamiento en derechos humanos a proveedores de Grupo Nutresa.

## Visión de futuro

La Gestión de los Derechos Humanos seguirá siendo un desafío en el mediano y largo plazo, por ello el plan de trabajo está previsto de cara al 2020 y considera la gestión interna de los negocios, la gestión de contratistas, proveedores y comercializadores.

Para el 2015 está previsto implementar las auditorías en estándares laborales y cumplimiento a derechos humanos en terceros, y acompañar el cierre de brechas a quienes presenten oportunidades. De igual forma, se planea continuar asegurando que en todos los negocios se gestionen los riesgos en coherencia con las prioridades del Grupo.

En cuanto a la gestión del derecho de libre asociación y negociación colectiva, la Organización continuará trabajando en equipo con líderes sindicales y representantes de los trabajadores, a fin de promover el diálogo y la inclusión, e identificar alternativas para seguir aportando a la calidad de vida de los colaboradores y a la sostenibilidad de los negocios, con acuerdos de mutuo beneficio. De igual manera, se continuarán formando y desarrollando capacidades en los líderes para entender y gestionar el relacionamiento con los diferentes grupos, basados en la confianza y el diálogo. **[G4-HR4]**

Será trabajo del 2015 reforzar la divulgación que invite a utilizar los mecanismos más efectivos de escalamiento de reclamaciones, inquietudes y denuncias en posibles violaciones de los derechos humanos.

Otro reto importante es la construcción de la matriz de riesgos en las operaciones internacionales y la puesta en marcha del sistema de gestión, los conservatorios y las reuniones del comité Estratégico con dichas operaciones.



Formación en derechos humanos para colaboradores del Negocio de Café.



Formación en derechos humanos a comercializadores del Negocio Cárnico.

## Algunas iniciativas

### Formación en derechos humanos a personal interno, contratistas, proveedores y comercializadores

Logrando mayor entendimiento práctico en la materia y compromiso en su gestión. A ello se le suma la identificación de riesgos para ser gestionados en el corto, mediano y largo plazo.

Durante 2014 se trabajó en la incorporación de 784 contratistas, proveedores y comercializadores en la estrategia de derechos humanos, logrando sensibilizarlos y formarlos en la materia y definiendo un plan de trabajo para el 2015 de manera participativa y orientada a gestionar los riesgos.

### Revisión de los mecanismos de reclamación en derechos humanos [G4-HR12]

Durante el 2014 se avanzó en la revisión de la efectividad de los instrumentos de consulta y denuncia de posibles violaciones de derechos humanos, y se logró identificar los más efectivos, asequibles, objetivos, transparentes y confidenciales, con el fin de divulgarlos y posicionarlos en el futuro entre los diferentes grupos de interés para su apropiado uso.

### Desarrollo de una agenda de trabajo conjunta con las organizaciones sindicales y representantes de los trabajadores

Desarrollando en equipo conocimiento en diversidad e inclusión, construcción de acuerdos y conversaciones efectivas, que lograron cercanía, confianza y propósito común. Se realizaron diez talleres con la participación de 216 personas y una inversión de COP147 millones. [G4-HR4]

## Ciudadanía corporativa [G4-DMA]



**La Organización es consciente de que el desarrollo de capacidades, la educación y la solución de las necesidades nutricionales de las poblaciones de escasos recursos son la mejor manera de combatir la pobreza y crear habilidades que fomenten su sostenibilidad, transformación y calidad de vida.**

Niñas Comunidad Belencito Corazón, Medellín, Colombia.

### Hitos



El programa Líderes Siglo XXI consolidó 20 años de impacto en el sector educativo de Colombia, en los que logró beneficiar a cerca de 1.200 instituciones, formar a más de 4.000 directivos y docentes y vincular a 260 empresas hacia el voluntariado.



Se acompañó la identificación y gestión de cierre de brechas en buenas prácticas de manufactura en 19 bancos de alimentos afiliados a la Red Colombiana de Bancos de Alimentos y en la definición de planes de mejoramiento a los de Costa Rica, México, Ecuador, Perú, República Dominicana, Estados Unidos y Chile.



La estrategia de estilos de vida saludable estuvo orientada a generar procesos educativos en el contexto escolar, familiar y comunitario, que benefició de manera directa a 36 instituciones educativas de Colombia, Chile y México.



Se ejecutó la alianza con el Ministerio de Educación Nacional sobre Estilos de Vida Saludable, firmada en 2013.



La Red de Voluntarios Nutresa amplió su impacto a dos compañías internacionales. República Dominicana y Chile se integraron en 2014 a los 10.461 colaboradores voluntarios de Grupo Nutresa.



El fortalecimiento a proveedores se extendió a 40 familias productoras de mora de la región de Quindío, Colombia. La inversión total en la Línea de Generación de Ingresos y Emprendimiento ascendió a COP17.282 millones. La Fundación Nutresa apoyó en 2014 el desarrollo rural de más de 2.400 agricultores en los departamentos de Bolívar, Sucre, Córdoba, Quindío, Valle del Cauca, Antioquia y Chocó.



## Desafíos

Grupo Nutresa, a través de su Fundación se compromete con el desarrollo local de capacidades en las comunidades con las que interactúa, fortaleciendo el trabajo e impulsando programas y proyectos en beneficio de la sociedad.

Bajo las líneas de gestión Nutrición, Educación, Generación de Ingresos y Emprendimiento y Apoyo al Arte y la Cultura, se busca mejorar las condiciones socioeconómicas de los grupos de interés y la sostenibilidad de las compañías.

Fundación Nutresa concentra su actuación principalmente en regiones con situación de desnutrición y malnutrición, por lo que trabaja para contribuir con la erradicación del hambre y generar posibilidades de nutrición y estilos de vida saludable en la población de escasos recursos. Como estrategia de innovación social para la reducción de desperdicio de alimentos y la valorización y disponibilidad de los mismos, la Fundación apoya las Redes de Bancos de Alimentos en su región estratégica, así como la implementación de un proceso interno de logística inversa, a través del cual, en 2014, 886 toneladas de alimentos fueron destinadas a alimentar a población de escasos recursos.

Los proyectos de educación impactaron la competitividad, el desarrollo económico de la región y el mejoramiento de las capacidades de las instituciones educativas públicas de Colombia. Esta es una estrategia de largo plazo que, en el 2014, logró que de 52.000 estudiantes beneficiarios, 44,6% ingresaran a educación superior y 23,5% al mercado laboral, promoviendo así la empleabilidad de personas más cualificadas y competentes



Niños de la institución educativa Escipión Jaramillo en Caloto, Cauca, beneficiaria de los proyectos de educación de Fundación Nutresa.

en la región donde opera Grupo Nutresa.

La estrategia de generación de ingresos busca el fortalecimiento económico y social de la cadena de valor, el incremento en la calidad de la materia prima y la diversificación del riesgo a través del abastecimiento local. A su vez, esta estrategia beneficia a pequeños proveedores y/o entidades sociales con bajas capacidades organizacionales y comunitarias.

Los negocios inclusivos se convierten en la ruta de acercamiento a la base de la pirámide. Esta iniciativa que adopta Grupo Nutresa contribuye con la superación de

la pobreza y con la identificación de negocios alternativos que atienden el incremento del consumo en economías emergentes, a la vez que permite conocer más al consumidor y encontrar oportunidades para el desarrollo de productos y servicios innovadores.

Con estas estrategias se consolida el capital social y económico de la Organización aportándole a la sostenibilidad futura. Adicionalmente, se fortalece también el capital humano, pues se forma a las personas y se les genera motivación y compromiso.

## Progreso

Fundación Nutresa, junto a las empresas del Grupo y sus empleados, generó durante este año beneficios sociales y económicos para las comunidades con las que interactúa, a partir del fortalecimiento de los proyectos y su expansión en América.

### El camino hacia el cumplimiento de la Mega 2020

Mega 2020	Línea de gestión	Indicadores que miden	Resultados 2013	Resultados 2014
1.000 proyectos de desarrollo de capacidades	Nutrición 	<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>	18	25
	Educación 	<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>	680	703
	Generación de ingresos y emprendimiento 	<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>	29	33
	Apoyo al arte y la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación para la apreciación y valuación de la diversidad cultural.</li> <li>Participación en actividades culturales y artísticas por parte de la población de escasos recursos.</li> </ul>	2	1
Total proyectos de desarrollo de capacidades			729	762

### Inversión en la comunidad 2014

Línea de Gestión	Instituciones	Personas	En millones COP 2013	En millones COP 2014
 Nutrición	1.856	7.984.514	7.169	<b>9.797</b>
 Educación	827	758.061	6.452	<b>3.688</b>
 Generación de ingresos y Emprendimiento	67	2.305	5.017	<b>17.282</b>
 Apoyo al arte y la cultura	22	184.535	1.565	<b>1.618</b>
 Otros proyectos sociales	56	21.422	320	<b>1.352</b>
Totales	2.828	8.950.837	20.523	<b>33.737</b>



“Con el acompañamiento de Nutresa nos hemos integrado en nuestra comunidad, hacemos reuniones, charlamos de nuestra labor en el campo y juntos resolvemos las dificultades para mejorar. Invertir en lo social fortalece la confianza de las comunidades y de las personas que la integramos. Hoy soy mejor líder y puedo acompañar las necesidades de la asociación y mi familia”.

Félix Santos Mena  
Aprocamalosan, Asociación Productora de Cacao Chocó, Colombia

## Nutrición

Fundación Nutresa prioriza los proyectos encaminados a la erradicación del hambre y que generan posibilidades de nutrición y estilos de vida saludable en la población de escasos recursos.



La gestión con los bancos de alimentos en la región estratégica ha permitido reducir la pérdida y desperdicio de comida, impactar la disponibilidad local de alimentos y generar una economía solidaria, en la que las poblaciones de escasos recursos acceden a productos de alta calidad. Este trabajo es acompañado de un proceso de capacitación, monitoreo y evaluación en buenas prácticas de manufactura por parte de los voluntarios de las compañías especialistas en el tema.

Fundación Nutresa y las empresas de Grupo Nutresa continúan trabajando en coherencia con la filosofía corporativa de impulsar estrategias que promuevan estilos de vida y alimentación saludable. Por ello, junto al Ministerio de Educación de Colombia, Unicef, el Programa Mundial de Alimentos, el Instituto Nacional de Tecnología en Alimentos de la Universidad de Chile, el Instituto Nacional de Salud Pública Mexicano y el Instituto Mexicano Nacional de Pediatría, se consolidó la ruta de gestión escolar que busca la adopción de proyectos pedagógicos en torno a la alimentación y el cuidado de la vida como una forma de prevenir o reducir los problemas de salud y las consecuencias de la desnutrición o mala alimentación de los niños y niñas en etapa escolar.

En Colombia se construyó un modelo de trabajo que permitirá involucrar diversos participantes públicos y privados para avanzar en estilos de vida saludables a nivel escolar, etapa clave para una intervención integradora en el país.

Esta iniciativa les permite a nuestras empresas orientar sus portafolios de acuerdo con la disponibilidad de productos pertinentes y con las necesidades de nutrición y malnutrición de la población.



Tresmontes Lucchetti desarrolla el programa Espacio Saludable en distintas escuelas de Chile desde el año 2001.

## Educación

El aporte en educación concentró sus esfuerzos en el desarrollo de capacidades de las futuras generaciones a través de la mejora de los sistemas educativos y la cualificación de docentes. Se destinaron más de COP3.600 millones.



Programas propios en Educación



Oriéntate  
el mundo a un clic



Proyecto Educativo  
Líderes Siglo XXI  
Una ventana  
al futuro de Colombia



**COP350millones** | **COP662millones** | **COP418millones**

### Oriéntate el mundo a un Clic y Proyecto Líderes Siglo XXI

Con el respaldo del Ministerio de Educación y empresas del sector privado se han orientado esfuerzos humanos, económicos y conceptuales para el mejoramiento de las estrategias de desarrollo educativo en diez departamentos de Colombia. Los principales resultados de estos programas han sido:

- Fortalecimiento de la estructura administrativa y académica de 644 instituciones educativas, promoviendo la actualización de los currículos de cara a una educación moderna y pertinente.
- Acompañamiento a 685 maestros y directivos docentes desde los componentes administrativo, pedagógico, comunitario y financiero.
- Implementación de sistemas de seguimiento a indicadores de sostenibilidad: promoción, retención, cobertura, permanencia en el aula, egresados y resultados en pruebas de estado.

- Cualificación de 685 maestros y líderes comunitarios en las tendencias tecnológicas en la educación.

El programa "Nutresa Quiere a los Niños" ha logrado un acercamiento a comunidades con bajas condiciones socioeconómicas, a través de la entrega de kits escolares a más de 5.600 niños.

En el 2014 se creó "Nutresa Quiere a los Niños Ciudad", iniciativa que promueve la empresa extendida a las familias de sectores de Colombia con mayores problemáticas de seguridad, ofreciendo un espacio recreativo, de fortalecimiento de valores, unión familiar y autocuidado. El programa ha beneficiado a 6.138 niños y adultos en Antioquia, Barranquilla y Bogotá. Así mismo, se ha logrado el reconocimiento de las empresas de Grupo Nutresa, disminuyendo los riesgos de distribución.

Realización del primer curso de introducción de calidad en la educación. Se comienza con:

Grupos	1	Colegios	23	Empresas	10	Ciudades	1
--------	---	----------	----	----------	----	----------	---

1994

Ampliación de cobertura en Bogotá D.C. y se inicia ejecución en Medellín.

Grupos	5	Colegios	50	Empresas	25	Ciudades	2
--------	---	----------	----	----------	----	----------	---

Se inicia ejecución del programa en Bucaramanga, Ibagué y Pereira.

2001

Realización del I Congreso Nacional de Educación en la ciudad de Bogotá

2006





En 2014 se crea Nutresa Quiere a los Niños Ciudad, iniciativa que promueve la empresa para ofrecer un espacio recreativo, de fortalecimiento de valores, unión familiar y auto cuidado a 6.138 niños y adultos en Antioquia, Barranquilla y Bogotá, Colombia.



Fundación  
**nutresa**

Grupos  
**49**

Colegios  
**528**

Empresas  
**72**

Ciudades  
**10**

2012

2009

2014



Primera entrega del Premio a la Calidad de la Gestión Escolar.

Grupos  
**20**

Colegios  
**189**

Empresas  
**107**

Ciudades  
**5**

Fundación Nutresa y el Ministerio de Educación de Colombia firmaron una alianza por la gestión integrada de la educación mediante el programa del Ministerio "Todos Aprender" y el de la Fundación Nutresa "Líderes Siglo XXI". Esta alianza, que busca articular las iniciativas de calidad educativa y brindar herramientas que permitan la transformación en las instituciones que presentan mayores retos en el país, se ejecutará en 80 colegios ubicados en Bolívar, Norte de Santander, Antioquia, Cundinamarca, Risaralda y Valle del Cauca.

Se invirtieron

## COP17.282 millones

para el fortalecimiento en la línea  
de generación de ingresos y emprendimiento

### Generación de ingresos y emprendimiento

El abastecimiento sostenible es una fuente de generación de ofertas de valor no solo para la compañía y los proveedores, sino también para los consumidores finales de los productos de Grupo Nutresa. Dentro de la estrategia desarrollada durante el 2014, se potenció el trabajo con más de 2.400 productores de marañón, cacao, mora, ajonjolí y café en diferentes regiones de Colombia.

Buscando gestionar el control de riesgos asociados a los negocios como salario justo, trabajo infantil y trabajo forzoso, se desarrollaron talleres en derechos humanos con 18 organizaciones productoras asociadas a la cadena de valor en los municipios de Belén de Bajirá, Acandí, Unguía, Córdoba, Chinú y Belén de Umbría. Para mayor detalle, referirse al capítulo Derechos Humanos.

En busca de la efectividad en el acompañamiento a las organizaciones productoras, Fundación Nutresa aplica colaborativamente el índice de capacidad organizacional, instrumento que mide el desempeño productivo y administrativo de las entidades. Se presentan los avances en las comunidades apoyadas.



Red de Productores de Ajonjolí, Montes de María, Colombia.

Índice de capacidad organizacional	Manejo democrático y participativo	Situación económica y financiera	Capacidad gerencial, administrativa y de gestión	Servicios ofrecidos	Habilidades y capacidades en el desarrollo humano
Beneficios para Nutresa	Creación de lazos de valor con proveedores que responden positivamente a los procesos acordados de manera participativa.	Abastecimiento constante de materia prima ajustada a los estándares de calidad exigidos por Grupo Nutresa.	Crecimiento compartido y fortalecimiento de su cadena de valor. Generación de confianza y procesos de compra más eficientes.	Alianzas con organizaciones sociales y/o estatales que brinden condiciones adecuadas para sus asociados y su comunidad.	Mitigación de riesgos asociados, como los salarios injustos, el trabajo infantil y forzoso.
Beneficios para la Organización	Fortalecimiento de su estructura interna para una acertada administración.	Autonomía y estabilidad financiera que facilita la gestión del negocio. Mejor disponibilidad y acceso a asistencia técnica.	Generación de confianza. Mayor reconocimiento de la organización. Incidencia en acuerdos de precios.	Generación de valor de la mano de su base social. Mitigación de riesgos de Grupo Nutresa.	Empoderamiento de los proveedores y la comunidad con acciones que generan desarrollo.

## Apoyo al arte y la cultura

La promoción de las apreciaciones y la valoración de la diversidad cultural desempeñan un papel decisivo en desarrollo de los países. Por ello, Fundación Nutresa, durante 2014, generó oportunidades para que 184.535 personas participaran y disfrutaran de espacios artísticos y musicales.



Festival de Música de Cartagena 2014.



El Espectáculo de Navidad, de Compañía de Galletas Noel, se desarrolla de manera gratuita en la ciudad de Medellín, Colombia, desde 1988.

## Voluntariado

Fundación Nutresa busca fomentar y fortalecer las competencias profesionales y personales de los colaboradores que integran las compañías de Grupo Nutresa a través del acercamiento y sensibilización con las problemáticas social, económica y ambiental que impactan a los países en donde opera.



**17.000**  
acciones voluntarias



**28.468**  
horas de trabajo voluntario



**1.170**  
organizaciones beneficiadas



**12** países.



### Aula, liderando el desarrollo de mi comunidad

Este programa, desarrollado en alianza con el Gobierno de Estados Unidos, formó, durante 2.198 horas, a voluntarios de las empresas en materia de innovación social, habilidades comunicativas y resolución de conflictos. Esta iniciativa busca mejorar el impacto en las intervenciones comunitarias a través de la cualificación de sus líderes. En 2014 se beneficiaron más de 20 entidades en ciudades como Cali, Barranquilla y Antioquia, Colombia.

### El poder de mil [G4-EC7], [G4-SO1]

Cada año, nueve países de América se unen a la celebración del Día Internacional del Voluntario, a través de acciones sociales y ambientales que apoyan al país donde se opera. Este año, 1.192 colaboradores se sumaron a la iniciativa.



El Retiro, Antioquia, Colombia.



AbiMar Foods, Estados Unidos.



El Santuario, Antioquia, Colombia.



Barranquilla, Colombia.



Compañía Nacional de Chocolates, Perú.



Cordialsa, Ecuador.



El Santuario, Antioquia, Colombia.



Helados BON, Costa Rica.



Mosquera, Cundinamarca, Colombia.



Nutresa, México.



El Retiro, Antioquia, Colombia.



Pozuelo, Compañía Nacional de Chocolates, Helados POPS, Costa Rica.



Tresmontes Lucchetti, Chile.

## Visión de futuro

En el 2015 se fortalecerán los mecanismos de medición de impactos de los programas sociales, con el fin de generar planes de acción encaminados a la mitigación de un posible deterioro. Se implementarán también, y a través de diagnósticos, ajustes y encauces con los proyectos ya existentes, siempre de manera conectada con la matriz de riesgos de la empresa y con las necesidades territoriales de las comunidades. Se incluirán asimismo indicadores ambientales en la gestión.

En el mediano plazo se promoverán alianzas que apoyen y apalancuen el mejoramiento de la calidad de vida y capacidad organizativa de la cadena de valor y la cualificación de generaciones futuras. De igual manera, se trabajará por una mayor cobertura, comunidades más satisfechas y la optimización de los recursos entre los aliados para continuar generando desarrollo territorial.

A largo plazo, se contribuirá a que niños y familias desarrollen capacidades que les permitan elegir estilos de vida saludables y se fortalecerán comunidades educativas con herramientas para emprender acciones saludables.

Se trabajará en la mitigación de riesgos con la cadena de valor promoviendo prácticas sustentables y se incorporará la metodología de negocios inclusivos en la cadena de abastecimiento.

En consecuencia, se espera que, al 2020, además de haber puesto en marcha los planes de corto y mediano plazo mencionados, Fundación Nutresa esté en capacidad de acompañar nuevos proyectos productivos relevantes para el abastecimiento de las compañías del Grupo, promover estilos de vida saludable, cualificar generaciones futuras, y alcanzar la meta de participar en 1.000 proyectos de desarrollo de capacidades con comunidades.

## Iniciativas para destacar



Directivos de Tresmontes Lucchetti inauguran las instalaciones de la obra de reconstrucción del Centro Deportivo 11 Estrellas en el cerro La Cruz, en Valparaíso.

### Apoyo a emergencia social y ambiental de Valparaíso, Chile

Luego del trágico incendio ocurrido en Valparaíso, Chile, en abril de 2014, Tresmontes Lucchetti inauguró las instalaciones de la obra de reconstrucción del Centro Deportivo 11 Estrellas, ubicado en el cerro La Cruz del barrio El Vergel.

La reapertura de este espacio, que beneficiará a más de tres mil personas, que podrán volver a desarrollar su vida deportiva y comunitaria, se hizo realidad gracias a las donaciones efectuadas por parte de colaboradores y empresas de Grupo Nutresa, las cuales ascendieron a los USD103.544.

El proyecto contó con el apoyo de entidades gubernamentales de Valparaíso y se desarrolló de la mano con los dirigentes deportivos.

### Negocios inclusivos

La empresa Novaventa y Fundación Nutresa, junto al Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes), desarrollaron la sistematización y reconocimiento de la gestión adelantada con mamás empresarias como una estrategia de reducción de la pobreza, que maximiza tanto el valor social como el económico de ambas partes.

Se realizaron cuatro talleres con la alta gerencia en Colombia, Perú y México para la sensibilización e identificación de 36 ideas de negocios inclusivos con clientes, cadena de abastecimiento y propuestas de diseño y fabricación de productos.

### Promoción de estilos de vida saludable en Chile, Colombia y México

Implementación de estrategias de estilos de vida saludable en Chile, México y Colombia, orientadas a generar procesos educativos en el contexto escolar, familiar y comunitario para la construcción de estilos de vida saludable, logrando, entre otros:

- La incorporación, en 19 escuelas en Chile y México, de intervenciones en los ámbitos de educación alimentaria nutricional, actividad física, involucramiento de la comunidad escolar y modificación del entorno a través de un kiosco saludable.
- Estudio de más de 1.900 niños en edad escolar para identificar la efectividad del programa Espacio Saludable que aportó evidencia sobre intervenciones efectivas para la construcción de políticas públicas en Chile.
- Coconstrucción de una estrategia pedagógica para la promoción de los estilos de vida saludable en las escuelas colombianas.
- Creación de una ruta de trabajo para las tiendas y escenarios de actividad física, en consonancia con los estilos de vida saludable.

Disfrutar  
*una alimentación balanceada*  
cambia tu vida

Silvia Henao, 24 años. Bailarina.



# Nutrición y vida saludable



Grupo Nutresa tiene en el centro de su estrategia al consumidor y su calidad de vida y para ello le ofrece portafolios de productos con alternativas que satisfacen sus aspiraciones de nutrición, salud y bienestar. Esta prioridad estratégica comprende, entre otros asuntos, los desafíos globales de la obesidad y la malnutrición y por eso incorpora dentro de su estrategia al 2020, duplicar los portafolios con un perfil saludable, y se convierte en un ciudadano corporativo más activo en la forma de relacionarse con el consumidor y transformar el capital humano y social para generar hábitos sanos y de estilos de vida más saludables.

En este foco estratégico, la Organización da cuenta de los avances y gestión de dos asuntos materiales: Nutrición, salud y bienestar y Relacionamiento responsable con el consumidor.

[G4-DMA]

Para conocer más sobre la campaña de Grupo Nutresa "Disfruta una vida saludable", visita la página [www.nutresa.com](http://www.nutresa.com)



## Nutrición, salud y bienestar

[G4-DMA]



Grupo Nutresa está comprometido con la calidad de vida de sus consumidores, por lo que trabaja permanentemente en la reformulación de su portafolio y la innovación en nuevos productos más saludables que satisfacen las aspiraciones de nutrición, salud y bienestar.

### Hitos



Grupo Nutresa realizó reformulaciones de reducción en 248 referencias en sodio, 140 en grasas trans, 99 en azúcar y 71 en grasa saturada.



Incluyó información nutricional en el panel frontal en 71% de los productos de su portafolio.



Diseñó la estrategia para la promoción de estilos de vida saludables.



Durante el 2014, cuatro de las compañías de Grupo Nutresa recibieron la certificación como Organizaciones Saludables.

## Desafíos

Para los distintos públicos objetivos es condición que los alimentos que se ofertan sean garantía de calidad y que, además, satisfagan las necesidades de los consumidores dentro de las cuales se encuentran la nutrición, la salud y el bienestar. Grupo Nutresa gestiona estos asuntos a través de la actualización, control y cumplimiento de las políticas de calidad y nutrición corporativas, en línea con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y entes reguladores. Estas políticas corporativas tienen alcance e los colaboradores, para los que se facilita el acceso a información y educación en salud y prevención de la enfermedad. Por esta razón se trabaja en hacer de las compañías Organizaciones Saludables que promuevan la salud cardiovascular a partir del diagnóstico de riesgos y planes de acción.

A partir de la evolución de los hallazgos en salud pública, se identifican riesgos relacionados con cambios relevantes en los controles y reglamentaciones que afectan la operación de la cadena de abastecimiento de la organización, abarcando criterios de seguridad, características organolépticas, fisicoquímicas, microbiológicas y de rotulado de los productos, al igual que asuntos de publicidad, promoción y tributarios.

En consideración a lo anterior, puede establecerse que estos riesgos afectarían el capital financiero y social de la Organización, pues la no atención de nuevas demandas puede representar restricciones a la operación comercial, así como cargas adicionales que, de no ser absorbidas, pueden impactar las ventas de Grupo Nutresa.

Las enfermedades crónicas no transmisibles que incluyen las enfermedades cardíacas, respiratorias, el cáncer y la diabetes, se consideran las principales causas de mortalidad en el mundo, siendo responsables de 63% de las muertes. Estas patologías son en gran parte prevenibles y para ello no solo cobran relevancia las acciones individuales relacionadas con alcanzar un estilo de vida saludable, sino también el compromiso de las partes interesadas públicas y privadas. Específicamente, la industria de alimentos puede desempeñar una función importante en la promoción de una alimentación saludable, al reducir en los productos el contenido de grasa, azúcar y sodio; asegurar el desarrollo de alimentos asequibles, inocuos y nutritivos, y proporcionar a los consumidores información adecuada y comprensible sobre los productos y la nutrición.

## Progreso

Grupo Nutresa avanza en la implementación de las estrategias señaladas por su política de nutrición: proporcionar calidad de vida al consumidor con alternativas de productos que satisfacen sus aspiraciones de nutrición, salud y bienestar e impulsando estrategias para que se promuevan estilos de vida saludables y alimentación balanceada, así como la toma informada de decisiones, y las metas al 2020. Estas últimas, aunadas al esfuerzo investigador que se lidera desde la Corporación Vidarium –Centro de Investigación en Nutrición, Salud y Bienestar–, contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y comunidades. También es destacada la participación de Grupo Nutresa en las estrategias sectoriales que desde la Cámara de Alimentos de la ANDI buscan crear conciencia sobre la alimentación y la actividad física.

Entre las causas de las enfermedades crónicas no transmisibles se encuentran el sobrepeso y la obesidad, que constituyen una gran problemática de salud pública en el mundo. A raíz de lo anterior, Grupo Nutresa decidió actuar y asumir un liderazgo como transformador de personas y comunidades y como promotor activo de estilos de vida saludable.

En coherencia con su importancia, el seguimiento a la evolución de los programas asociados a la estrategia nutricional se incluyó de manera permanente en las sesiones del Comité Directivo de Grupo Nutresa, espacio que reúne a los Presidentes de los negocios del Grupo. Durante el año se les hizo seguimiento a las metas y se revisaron proyectos regulatorios en la región estratégica, asociados con las preocupaciones en salud, para evaluar sus impactos sobre la operación.



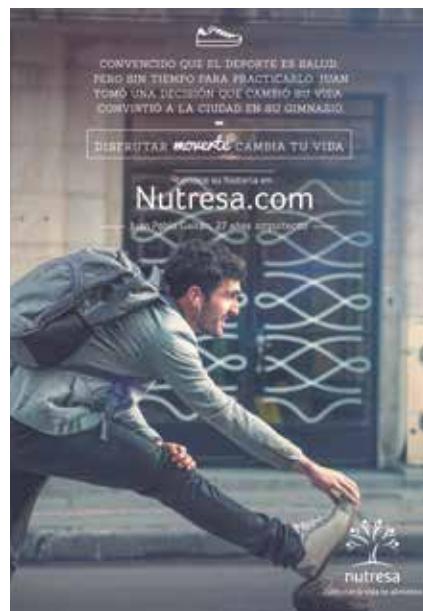
## Estilos de vida saludable

Durante el 2014, Grupo Nutresa profundizó en el entendimiento de los estilos de vida saludables y diseñó la estrategia de marca Nutresa que enseña y acompaña al consumidor en la adopción de un estilo de vida saludable. Esta estrategia está compuesta por cuatro pilares: actividad física, alimentación balanceada, compartir en familia y salir al aire libre, reforzando el mensaje corporativo de "disfrutar la vida te alimenta".

Durante el 2015 Grupo Nutresa comunicará en medios masivos de comunicación la nueva campaña de la marca Nutresa: "Disfruta una vida saludable", que tiene como objetivo promocionar la adopción de estilos de vida saludable a través de historias de la vida real y de la ejecución de actividades memorables de educación y concientización, con unos contenidos y mensajes relevantes, simples, positivos y propositivos.

Esta campaña se une a la estrategia de realidad aumentada que se lanzó en el año 2013, que busca fortalecer la toma informada de decisiones por parte de los consumidores.

Como parte fundamental de esta nueva campaña, en la página corporativa [www.nutresa.com](http://www.nutresa.com) los usuarios podrán consultar artículos e investigaciones sobre cada uno de los pilares: actividad física, alimentación balanceada, compartir en familia y salir al aire libre, buscando de esta forma un mayor entendimiento de los beneficios que aportan cada uno de ellos a un estilo de vida saludable. A partir del registro de cada usuario y teniendo en cuenta sus consultas y su ruta de navegación por la página, Grupo Nutresa podrá contar con un perfilamiento del consumidor que le permitirá ofrecerle contenidos cada vez más segmentados y focalizados, tanto en su percepción de estilo de vida como en sus gustos e intereses para lograr una mayor interacción.



## Gestión en nutrición [G4-FP6] [G4-FP7]

En línea con el objetivo de proporcionar calidad de vida al consumidor, Grupo Nutresa ha avanzado en la meta a 2020 de duplicar los productos que cumplen con un perfil nutricional adecuado para la ocasión de consumo.



En 2014 se aumentó a **290** referencias dentro de los estándares de Grupo, con lo cual se alcanzaron **1.795** referencias que cumplen con el perfil nutricional establecido para la ocasión de consumos.

Durante el 2014 fueron reformuladas **248** referencias para reducción en contenido de sodio, **99** en azúcar, **71** en grasa saturada y **140** en grasas trans, nutrientes de interés en salud pública, y sobre los cuales se recomienda tomar acción.

Las metas de reducción de los productos del portafolio de Grupo Nutresa se encuentran vinculadas al perfil nutricional desarrollado por la compañía.

	Reducidos en nutrientes críticos	Aumentados en componentes nutricionales
Porcentaje total de productos vendidos que fueron modificados en una o varios nutrientes en 2014	<b>19%</b>	<b>8%</b>

Los productos de TMLUC aún no han sido incluidos en el perfil nutricional Grupo Nutresa.

	Reducidos en nutrientes críticos	Aumentados en componentes nutricionales
Porcentaje total de productos vendidos que fueron modificados en una o varios nutrientes en 2014	<b>19%</b>	<b>4%</b>

Uno de los objetivos de la estrategia nutricional de Grupo Nutresa es brindar a los consumidores herramientas que les permitan adquirir hábitos alimentarios adecuados y estar bien informados sobre su alimentación. El sistema de rotulado voluntario de panel frontal ayuda al cumplimiento de este objetivo, pues le permite al consumidor hacer una mejor selección de los alimentos y evaluar su calidad nutricional.

Durante el 2014, Grupo Nutresa alcanzó 2.905 referencias con rotulado implementado, siguiendo los lineamientos de las Guías Diarias de Alimentación y dando cumplimiento al plan establecido.

La publicidad de las diferentes marcas de Grupo Nutresa cumple con los principios de responsabilidad, honestidad, veracidad y leal competencia y con políticas y marco de actuación para auto-regulación publicitaria, publicidad dirigida a niños e información de etiquetado.

Dentro de la estrategia de promoción de hábitos de vida sanos

y saludables de Grupo Nutresa se ha definido un frente de trabajo para colaboradores que integra las prácticas e inversiones en bienestar, seguridad y salud ocupacional. En 2014, cinco de las Compañías del Grupo incorporaron la norma ISO 10001 "Empresa Familiarmente Responsable" y "Organizaciones Saludables", con lo cual obtuvieron la certificación que las reconoce por trabajar en planes de prevención y gestión de hábitos sanos a partir de una alimentación balanceada, deporte y espacios libres de humo. Lo anterior, con el propósito de minimizar el riesgo cardiovascular y aportar a condiciones de vida saludables que aporten calidad de vida a los colaboradores. Al 2020, todas las Compañías del Grupo estarán certificadas y contarán con programas de calidad de vida orientados a cerrar las brechas identificadas en los tamizajes de salud realizados a los colaboradores, con indicadores de mejoramiento en la disminución de la obesidad, el consumo de cigarrillo y alcohol y el incremento de la actividad física.

## Visión de futuro

Grupo Nutresa es consciente de que hacer parte del sector alimentario significa operar dentro de un marco normativo dinámico y con un panorama de ciclos de vida de productos y tecnologías cada vez más cortos, lo que implica impactos económicos y sociales que pueden mitigarse a partir de una oportuna adopción de tendencias. Así mismo, la Organización reconoce que los consumidores son cada vez más conscientes de sus hábitos alimentarios, lo que ha aumentado la demanda de alimentos con mayor densidad nutricional, pero con menor aporte calórico.

Grupo Nutresa continuará trabajando en el desarrollo de nuevos productos con bajo contenido de calorías, grasa, azúcar y sodio, así como en la reformulación de los productos que actualmente tiene disponibles en el mercado. Así mismo, seguirá realizando vigilancia y monitoreo para identificar los asuntos emergentes relacionados con el efecto de la alimentación en la condición de salud y nutrición de las personas, con el fin de dimensionar su impacto sobre la operación de los negocios del Grupo y poder tomar las medidas de mitigación requeridas para darles manejo. Los estudios estarán enfocados en revisar las fuentes de información sobre aspectos de salud y nutrición de las poblaciones de la región estratégica, así como sobre los ingredientes y procesos que emergen como nuevas tecnologías.

Para continuar desarrollando los lineamientos establecidos por la política de nutrición, para el 2015, Grupo Nutresa tiene como meta tener el ciento por ciento de los productos con información nutricional en el panel frontal –atendiendo la guía interna de Grupo– o con la información que sea establecida por la normativa del mercado específico en el que se participa. Al 2020, Grupo Nutresa tendrá todas las compañías certificadas como Organizaciones Saludables, continuará con la reformulación de nutrientes críticos en salud pública –sodio, azúcar, grasa saturada y grasa trans– y mantendrá el cumplimiento del marco de actuación en publicidad y mercadeo.



Festival de corazones en el Negocio de Café en Medellín, para promover estilos de vida saludables.

## Algunas iniciativas

### Diseño de investigaciones para atender las necesidades de reformulación

Los ingredientes de interés en salud pública, además de función nutricional, tienen funciones tecnológicas y sensoriales en la matriz alimentaria. Por eso, se formularon proyectos de investigación para evaluar reemplazos idóneos para dichos ingredientes. Se tienen resultados para sustituciones parciales de sodio, azúcar y grasa, que apoyan la estrategia de los portafolios. El trabajo continúa para conseguir mayores reducciones. Dentro de los planes de las unidades de investigación y desarrollo, no solo se incluyen los nuevos productos, sino que se tienen proyectos específicos para ajustar los perfiles nutricionales. Dentro de los logros en el 2014 se destacan la reducción de 15% de sodio en galletería cracker y de 20% de la grasa saturada en los productos Tosh, los que, aunados a las reducciones que en años anteriores se habían conseguido en galletas, cárnicos, chocolates, helados y café, consiguen materializar la estrategia de reformular los productos para atender las necesidades de salud pública.

### Promoción de estilos de vida saludables

El mejoramiento de la calidad de vida es una decisión personal que requiere conocimiento, por lo cual se desarrollan los programas de "Organizaciones Saludables" para la comunidad interna de Grupo Nutresa, y la campaña de "Disfruta una Vida Saludable" para el público general. Con relación al primero, se destaca el logro de tener certificadas, una vez finalizado 2014, a cuatro compañías dentro del programa de corazones responsables, las cuales han contado con el acompañamiento de la Fundación Colombiana del Corazón.

### Generación de conocimiento en obesidad

La línea de investigación de Moduladores Alimentarios de la Microbiota del Centro de Investigación Vidarium estudia la relación de la microbiota intestinal y la obesidad, y desarrolló en 2014 el trabajo de campo de una investigación que busca, entre otros, caracterizar la microbiota intestinal en población adulta colombiana con diferentes índices de masa corporal.

# Relacionamiento responsable con el consumidor

[G4-DMA]



Las compañías que conforman Grupo Nutresa comparten los mismos principios de responsabilidad, honestidad, veracidad y leal competencia. Con el fin de cumplirlos se ha establecido un sistema de gestión en seguridad de los alimentos, análisis y monitoreo de materias primas, productos en proceso y productos terminados.

## Hitos



Grupo Nutresa desarrolló e implementó un nuevo modelo de evaluación, calificación y seguimiento a proveedores, que incluye requisitos para prevenir y minimizar los riesgos que puedan afectar la calidad e inocuidad del producto, el medioambiente, las personas, la infraestructura y la información.



Se desarrolló y puso en marcha la Política y el Protocolo para Elementos Promocionales, los cuales tienen como objetivo definir los controles que se deben implementar para los artículos u otros objetos que acompañen los productos de Grupo Nutresa.



Se lograron avances en la implementación de las directrices establecidas en la Política de Organismos Genéticamente Modificados (OGM) con el fin de dar cumplimiento a la legislación de diferentes países y tener en cuenta las diferencias culturales, las percepciones y las preferencias de los consumidores con respecto al uso de ingredientes genéticamente modificados.



Se dio inicio a la implementación del Sistema Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) en todas las fábricas del Grupo Nutresa, con el cual se busca prevenir los peligros que pueden afectar la inocuidad de los alimentos que Grupo Nutresa produce.



Por sexto año consecutivo, Grupo Nutresa se ubicó en la tercera posición en el listado de Empresas con mejor reputación en Colombia dentro del ranking Merco Empresas, resultados que confirmaron el primer puesto de Grupo Nutresa dentro del sector de Alimentación y Bebidas.

## Desafíos

La efectiva gestión de la relación con los consumidores es vital para ser preferido al momento de satisfacer sus necesidades de bienestar, nutrición y placer. Por eso, las organizaciones deben poner en práctica procesos para cumplir con las regulaciones de calidad, publicidad y leal competencia de sus marcas y, a su vez, mantener la satisfacción.

El uso de redes sociales como mecanismo para manifestar la insatisfacción en relación con la calidad e inocuidad de los productos, así como la aparición de consumidores cada vez más exigentes e informados en asuntos de nutrición y salud, han motivado al Grupo para innovar con productos y servicios diferenciadores que satisfagan estas expectativas.

Los cambios en la legislación relacionados con la protección al consumidor han promovido una tendencia al incremento del reporte de quejas por parte de los consumidores, permitiendo así a las empresas identificar oportunidades de mejora y adoptar las medidas necesarias para buscar el mejoramiento continuo de los procesos.

Por otra parte, en la región estratégica de la Organización se evidencia en la actualidad la confluencia de la tradición, la modernidad y la vanguardia, lo que está resignificando las actitudes, los intereses, las opiniones y los comportamientos de los consumidores.

Como resultado de esta realidad y su entendimiento, el consumidor de hoy demanda mayor calidad en su vida, está dispuesto a aceptar nuevas propuestas de estilos de vida más saludables, anhela experiencias que lo saquen de su rutina diaria, vive gran diversidad de roles simultáneamente y recompensa sus esfuerzos a través del consumo. Por lo tanto, se cuenta con un consumidor permanentemente conectado que establece una relación más directa con las marcas de su preferencia para expresar sus opiniones y recibir respuestas inmediatas, buscando tener un efecto real en su comunidad.

Estos elementos generan una mayor exigencia hacia las marcas e implican un mayor compromiso por parte de Grupo Nutresa para poner al consumidor en el centro de su visión y misión corporativa y ubicarlo como grupo de interés primordial, al mismo tiempo que sostiene una permanente interacción con él para identificar sus necesidades, expectativas, comportamientos y hábitos. A través de la gestión de riesgos reputacionales y el fortalecimiento del posicionamiento de las marcas y productos, Grupo Nutresa logra promover la creación de capital financiero para la Organización.



Auxiliar del centro de producción del Negocio de Galletas en Medellín.



Colaboradores de heladería BON en Santo Domingo, República Dominicana.

## Progreso

### Sistema integrado de gestión

Grupo Nutresa, comprometido con sus clientes y consumidores, ha venido implementando, desde hace más de diez años, un Sistema Integrado de Gestión en cada uno de sus Negocios, y en cada uno de los diferentes países en los que tiene presencia. Este Sistema Integrado de Gestión (SIG) comprende sistemas de gestión de la calidad, seguridad de los alimentos, gestión ambiental, gestión de seguridad y salud en el trabajo, control y seguridad (seguridad en la cadena de suministro), gestión del riesgo de enfermedades cardiovasculares y otras enfermedades crónicas transmisibles (Organizaciones Saludables) y el modelo de gestión de conciliación e igualdad (EFR -Empresas Familiarmente Responsables). Todos los anteriores se basan en la minimización de los riesgos que puedan afectar a los diferentes grupos de interés.

Para implementar este Sistema Integrado de Gestión, cada una de las compañías de Grupo Nutresa cuenta con una Política de Calidad Integrada, alineada con los objetivos estratégicos del Grupo y desde allí se crean e implementan programas y proyectos para el cumplimiento de la misma. Adicionalmente, se realizan verificaciones al cumplimiento y mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión, a través de auditorías internas y externas por parte de organismos de certificación y clientes.

### Certificaciones

Para fortalecer el Sistema Integrado de Gestión, en 2014 Grupo Nutresa mantuvo las certificaciones actuales y obtuvo los siguientes logros con el apoyo y la transferencia de buenas prácticas por parte de los Negocios, los cuales cuentan hoy en día con madurez en sistemas de gestión.

Certificación	No. de centros <b>[G4-SO1]</b> de operación certificados
<input checked="" type="checkbox"/> ISO 9001:2008	<b>17</b>
<input checked="" type="checkbox"/> ISO 14001:2004	<b>18</b>
<input checked="" type="checkbox"/> OHSAS18001:2007	<b>8</b>
<input checked="" type="checkbox"/> HACCP	<b>10</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Certificación BPA (Buenas Prácticas Agrícolas)	<b>1</b>

.....  
Grupo Nutresa se ubicó en la  
**tercera posición**  
en el listado de Empresas con mejor  
reputación en Colombia dentro del  
**ranking Merco Empresas.**  
.....

### Seguimiento y medición

Para medir la efectividad de la gestión de la seguridad de los alimentos, las Compañías de Grupo Nutresa cuentan con indicadores de seguimiento, incluyendo Inspecciones Higiénico Sanitarias (PHS) de las plantas, Conformidad de Procesos y Productos, Quejas, Evaluación de la Satisfacción de Clientes y Consumidores.

### Presentación y suministro de información de los productos de Grupo Nutresa

Con la tendencia actual de consumidores que desean conocer cada vez más los ingredientes que contienen los productos y las cantidades de componentes que se encuentran presentes en los mismos, Grupo Nutresa informa en el empaque de sus productos sus ingredientes y contenido nutricional, además de consignar recomendaciones para su consumo y la forma de disponer del empaque. Lo anterior, con base en los lineamientos presentes en la legislación nacional e internacional y el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para el consumo humano.

### Mecanismo para el manejo de productos no aptos en algunos mercados

A fin de evitar la venta de productos prohibidos o cuestionados, se realiza vigilancia legal de la normatividad en Colombia y en el exterior, y se revisa su aplicación desde las fases de desarrollo hasta venta del producto.

Los negocios continúan aplicando la política de autorregulación publicitaria y de mercadeo, para cumplir con los principios de transparencia, veracidad y competencia justa. Adicionalmente, a través del Centro de Atención a Clientes, se da respuesta a las preguntas y preocupaciones frente al portafolio de productos.



Auxiliar del centro de distribución del Negocio de Galletas en Medellín.

### Buenas prácticas de almacenamiento y distribución

Durante 2014 se avanzó en la promoción y actualización de los criterios de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución en las Redes Comerciales, para mantener las condiciones de calidad e inocuidad de los productos y asegurar que se entreguen a los clientes en óptimas condiciones. Para esto se realizan visitas que incluyen la evaluación de las bodegas de comercializadores en Colombia, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y establecer planes de acción para evitar la materialización de riesgos que puedan afectar la calidad e inocuidad de los productos. Adicionalmente, en estas visitas se brinda capacitación al personal sobre buenas prácticas de almacenamiento y manejo integrado de plagas.



## Gestión de la reputación y riesgo de crisis

Como medida de responsabilidad y generación de confianza ante los consumidores y como parte fundamental de la gestión de Continuidad del Negocio y de la reputación de la Organización, las compañías del Grupo cuentan con un proceso homologado de gestión de riesgo y crisis, a fin de garantizar una respuesta oportuna y eficaz en el caso de eventos de crisis originados en la ocurrencia de riesgos que puedan comprometer a terceros relacionados. Dicho proceso incluye una estructura funcional, protocolos y planes periódicos de formación para diferentes segmentos de colaboradores.

Como parte de la consolidación del proceso de gestión de riesgo y crisis, en 2014 se efectuaron formaciones a equipos de cinco negocios, se adelantaron talleres de vocería en tres unidades (Presidencia de Grupo Nutresa y dos negocios) y se realizó la aprobación y divulgación interna de la Política de Redes Sociales que contempla criterios para el manejo de las comunicaciones en medios digitales para la atención de eventos de crisis.

Es importante resaltar que por sexto año consecutivo, Grupo Nutresa se ubicó en la tercera posición en el listado de Empresas con mejor reputación en Colombia dentro del ranking Merco Empresas. No obstante, los resultados de este año arrojaron una novedad, el crecimiento con respecto al año 2013, el cual marcó el sobrepaso, por primera vez, de la barrera de los 9.000 puntos (sobre los 10.000 que obtiene el puntero). Los

resultados anteriores confirmaron el primer puesto de Grupo Nutresa dentro del sector de Alimentación y Bebidas. Merco Empresas evalúa a las empresas colombianas de acuerdo con sus resultados económicos y financieros, calidad de la oferta comercial, reputación interna, ética y responsabilidad corporativa, dimensión internacional e innovación.

Adicionalmente se presentaron los resultados del VI Panel de Opinión 2014, realizado por la firma Cifras y Conceptos, los cuales mostraron un ascenso de dos posiciones de Grupo Nutresa dentro del conjunto de empresas más admiradas por líderes de opinión –incluyendo medios de comunicación, sector privado, academia, sector político y organizaciones sociales–. De este modo, la organización se ubicó en la séptima posición dentro de este estudio.

## Mejor entendimiento de los consumidores

Como soporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Grupo Nutresa, se consolida la Unidad de Inteligencia de Mercados que nace con el propósito de generar y transferir conocimiento relevante y diferenciado de las principales fuerzas del mercado (Consumidor, Comprador, Clientes/Canales) para dar soporte al proceso de la toma de decisiones, identificar y minimizar riesgos y descubrir y/o potenciar oportunidades. Esto, con el fin de tener mayor cercanía al consumidor y encontrar mejores maneras de satisfacer sus necesidades.



Momentos de consumo de alimentos cárnicos en Panamá.

## Visión de futuro

Para continuar reforzando el principio corporativo de responsabilidad con los consumidores, en 2015 se continuará con la implementación, en todas las Compañías de Grupo Nutresa, del Programa de Defensa de los Alimentos (*Food Defense*), una iniciativa que surge en Estados Unidos con el fin de proteger los alimentos de la contaminación intencional, que permitirá fortalecer la gestión de riesgos y facilitar la adopción del modelo de Protección Integral de los Alimentos.

Adicionalmente, durante 2015 se continuará fortaleciendo el Sistema Integrado de Gestión (Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo, Seguridad en la Cadena de Suministro, Organizaciones Saludables y Empresas Familiarmente Responsables) a través de la adopción y homologación de prácticas y herramientas transversales a los diferentes sistemas de gestión, mediante las sinergias que se realizan entre los Negocios que conforman el Grupo. Con lo anterior se busca que las Compañías sean cada vez más preventivas identificando oportunamente riesgos

que puedan afectar a las personas, el medioambiente, el producto, la información y la infraestructura.

Parte de la filosofía de Grupo Nutresa consiste en proporcionar alimentos seguros que satisfagan las necesidades de bienestar, nutrición y placer de sus consumidores. Es por esto por lo que en 2015 se avanzará en la implementación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) en todas las fábricas de los Negocios.

El cliente es la base del crecimiento de Grupo Nutresa y en su plena atención se configura el camino para ser cada día mejores. De esta manera, son objetivos básicos de servicio al cliente escuchar las quejas y sugerencias de los consumidores, responder debidamente a todas sus dudas y preguntas, asegurar el cumplimiento de sus derechos y lograr su plena satisfacción. Se plantea fortalecer el modelo de atención para los consumidores que prefieren utilizar las redes sociales como medio para expresar sus novedades y continuar con la atención telefónica para consumidores que lo eligen como medio de contacto con el Grupo.

## Algunas iniciativas

### Protocolo de requisitos a proveedores

Durante 2014 se realizó la construcción de los protocolos de requisitos a proveedores para dar respuesta a los requerimientos de la legislación asociados a materiales en contacto directo con los alimentos, Organismos Genéticamente Modificados y Contaminantes en los Alimentos. Estos protocolos se han comunicado a la totalidad de los proveedores y se está monitoreando su respuesta.

### Protocolo de elementos promocionales

Los elementos promocionales son artículos u otros objetos que acompañan los productos y pueden estar en contacto directo o indirecto con los alimentos. Grupo Nutresa, comprometido con la seguridad, salud e integridad de sus consumidores, ha definido y puesto en marcha una Política y un Protocolo con los cuales se

busca implementar controles desde el diseño, la selección del proveedor y la compra y recepción de los artículos promocionales, para garantizar el cumplimiento de la legislación vigente y evitar riesgos inherentes. Este protocolo fue socializado en los Negocios de Grupo Nutresa y a 2014 se cuenta con un avance en la implementación del 66%.

### Evaluación de proveedores

Adopción del nuevo modelo de evaluación de proveedores, que incluye temas relacionados con Desarrollo Sostenible y de seguridad en la cadena de suministro, con el fin de asegurar el buen manejo y la disposición de no conformes en empaques que puedan afectar la imagen de las marcas. Esta iniciativa se está aplicando desde mayo de 2014 y tuvo un cumplimiento de 97% para el total de los proveedores que fueron programados durante el año.



Cultivo de cacao en la granja Yariguies en Santander.

Página de Facebook de Chocolatina Jet.

### Políticas de Redes Sociales

En la búsqueda de poner el universo digital al servicio del cumplimiento de los objetivos estratégicos del Grupo Nutresa, y en particular de su Mega 2020, la organización presentó en 2014 sus Políticas de Redes Sociales, conjunto de normas básicas de gestión y de convivencia en las Redes Sociales del Grupo y sus negocios. El objetivo de estas políticas es incentivar una comunicación sana y efectiva en las Redes Sociales en las cuales participa Grupo Nutresa, fundada en un diálogo constructivo y transparente en el que medie el respeto. Lo anterior, buscando evitar situaciones que pongan en riesgo la reputación del Grupo, sus negocios y sus marcas, y aprovechando al máximo las oportunidades que se presenten para fortalecerla.

En 2014, este documento sirvió como guía en la atención de tres situaciones de potencial crisis en el interior de los negocios.

# Abastecimiento sostenible

Complementar la gestión de la cadena de abastecimiento a través de la incorporación de variables socioambientales le permite a Grupo Nutresa la administración de los impactos que ocurren por fuera de su control, como parte de una estrategia de capitalización de oportunidades y gestión de potenciales riesgos de carácter operacional, financiero o reputacional. La gestión de este asunto material crea capital financiero y social para la Organización, al mitigar riesgos financieros, generar eficiencias y construir relaciones de largo plazo con productores agrícolas y demás proveedores que dependen, en diferente medida, de las compras realizadas por la Organización.



Para conocer más sobre  
la campaña de Grupo Nutresa  
“Disfruta una vida saludable”,  
visita la página [www.nutresa.com](http://www.nutresa.com)





**Disfrutar en familia** cambia tu vida  
Doris Forero, 35 años. *Empresaria.*



Cultivos de café en Aguadas, Caldas, pertenecientes a comunidades apoyadas por Fundación Nutresa y el Negocio Café.

## Hitos

- Se continuó con la implementación del modelo de abastecimiento estratégico en las plataformas internacionales, con lo cual se alcanzaron ahorros por COP6.913 millones.
- Se llevó el modelo de abastecimiento estratégico al Negocio Tresmontes Lucchetti. El ahorro en compras durante 2014 fue de COP338 millones.
- Se disminuyeron los impactos negativos de los mercados de café, cacao y carne, a través de la captura de oportunidades de la canasta total de materias primas de Grupo Nutresa.
- Se consolidó el funcionamiento y desarrollo de la oficina de representación de compras en Shanghái, China, con lo que se lograron ahorros de COP2.568 millones.
- Se llevó a cabo un análisis de riesgos en sostenibilidad a 124 categorías de compras.
- Se divulgó la política de derechos humanos a cerca de 900 proveedores de insumos y servicios.

## Desafíos

La gestión de los impactos y de la responsabilidad en la sociedad y el medioambiente en un entorno corporativo cada vez más globalizado exige que las organizaciones trasciendan de su propia operación.

Grupo Nutresa está comprometido con la mitigación de los impactos indirectos de sus actividades y por ello ha promovido estrategias para gestionar los riesgos y oportunidades asociadas al abastecimiento de insumos y contratación de servicios que realiza con sus proveedores. Se han establecido políticas y manuales que brindan un marco de actuación y dirección en las operaciones propias y de terceros, incluyendo las políticas de selección de proveedores, Coberturas, Derechos Humanos y Organismos Genéticamente Modificados, manual para contratistas, entre otros. De igual forma, se han establecido objetivos y metas públicas asociadas a la sostenibilidad de los procesos de abastecimiento, como lo es la disminución de 12% del consumo de material de empaque proyectado al año 2020.

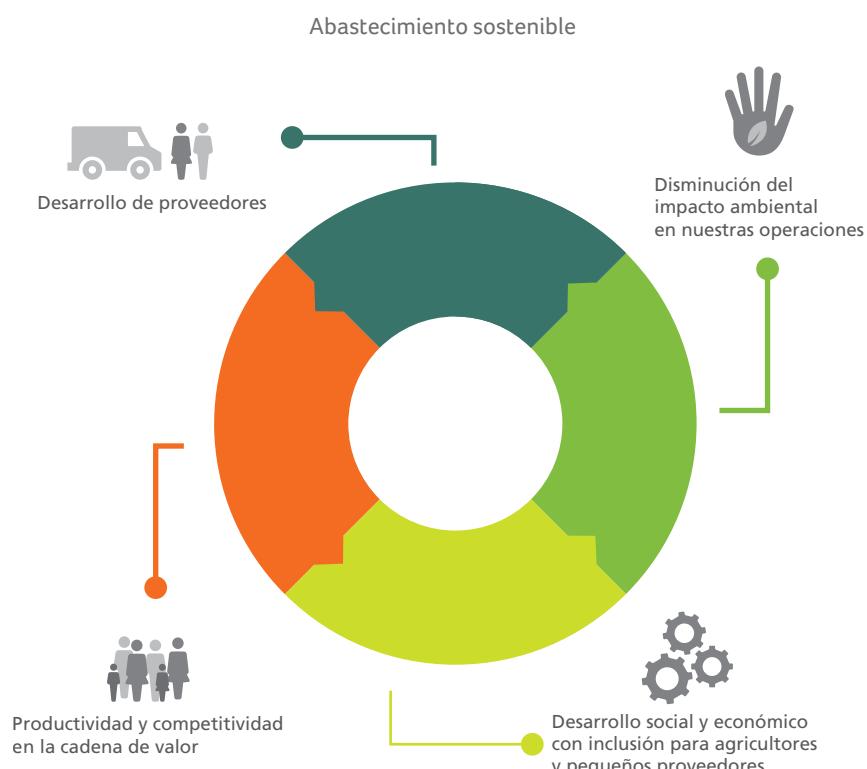
## Progreso 2014

Para Grupo Nutresa, la gestión a lo largo de toda la cadena de suministro es parte clave de su operación y dentro de ella lo es la gestión del abastecimiento de insumos que realiza con sus proveedores, aliados estratégicos en sus operaciones.

Durante la última actualización de la matriz de materialidad (2013), el abastecimiento sostenible fue considerado un tema material por las partes interesadas, debido a la relevancia y al impacto que los proveedores tienen en las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Para dar respuesta a las diferentes necesidades y oportunidades asociadas con el abastecimiento sostenible, Grupo Nutresa ha emprendido proyectos en las diferentes dimensiones de la sostenibilidad que buscan lograr un equilibrio en cada una de ellas.

**[G4-EN33], [G4-LA15], [G4-SO10]**



### Abastecimiento Estratégico

En 2014 se dio continuidad a la iniciativa de abastecimiento estratégico iniciada en el año 2012, la cual busca el logro de ahorros en las categorías de negociación de insumos y servicios en Grupo Nutresa como un componente indispensable en la competitividad de los negocios. Esta iniciativa se ha desarrollado a través de diferentes apalancadores en la gestión de abastecimiento. La meta

de ahorros propuesta para 2014 fue de COP58.710 millones y se obtuvo un cumplimiento de 124%, equivalente a COP72.722 millones. A través de la gestión de las materias primas se lograron disminuir los impactos negativos de los mercados de café, cacao y carne, mediante la captura de oportunidades de la canasta total de materias primas del Grupo.



Entrenamiento en derechos humanos a proveedores de Grupo Nutresa.

### Desarrollando capacidades en nuestra cadena de valor **[G4-EC8]**

Durante el año 2014 se realizaron 199 formaciones a proveedores de materias primas, materiales de empaque y proveedores de servicios en diferentes temas asociados con los sistemas de gestión de los Negocios de Grupo Nutresa. Dentro de las formaciones se trataron temas como desarrollo sostenible, seguridad y salud en el trabajo, actualización legal, manual de contratistas, sistemas de gestión, lavado de activos y financiación del terrorismo, temas asociados con gestión humana, portal de proveedores y desarrollo del ser. Las horas totales invertidas en las formaciones fueron 1.425 y el número de asistentes ascendió a 1.841.

Grupo Nutresa cuenta con un programa para el desarrollo de proveedores de materiales directos por medio del cual se promueven la apropiación de buenas prácticas en los diferentes sistemas de gestión de calidad integrada, el cumplimiento de requisitos y normas y la generación y aplicación de prácticas sostenibles.

La Organización privilegia, además, 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 tiene impactos ambientales positivos relacionados con el transporte de las materias primas y materiales a las fábricas.

### Derechos Humanos

Se divulgó la política de Derechos Humanos a los proveedores de insumos y servicios, haciendo extensivo el sistema de gestión de dicha política. El lanzamiento tuvo lugar en las instalaciones de Servicios Nutresa donde estuvieron presentes alrededor de 150 proveedores y 750 más vía streaming. Así mismo, se extendieron los lineamientos a contratistas y comercializadores. Se han identificado riesgos potenciales en materia de derechos humanos en proveedores como trabajo infantil, libre asociación y negociación colectiva, impacto social y trabajo forzoso.

Para mayor detalle sobre la política y gestión de derechos humanos en la cadena de abastecimiento ir a "Asunto Material Derechos Humanos".

### Evaluación de proveedores 2014



Derivado de los programas de desarrollo y evaluación de proveedores, en 2014 los proveedores implementaron 996 acciones de perfeccionamiento en sus procesos productivos y administrativos –relacionadas con mejoras en los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de seguridad de los alimentos–, prácticas en gestión humana, impactando condiciones locativas, prácticas del personal y programas ambientales y de inocuidad, para mejorar así su capacidad para producir y prestar productos y servicios con altos estándares. Los proveedores nuevos de materiales directos son incluidos en el programa anual de evaluación de proveedores, y de acuerdo con el resultado de dicha evaluación y el nivel de control asignado al proveedor se define la frecuencia de reevaluación en el tiempo.

A partir del segundo trimestre de 2014 se integraron al programa de evaluación de proveedores nuevos elementos de sostenibilidad derivados de los riesgos potenciales identificados en la consultoría efectuada por la firma BSD Consulting. Algunos de estos elementos son trabajo infantil, libre asociación y negociación

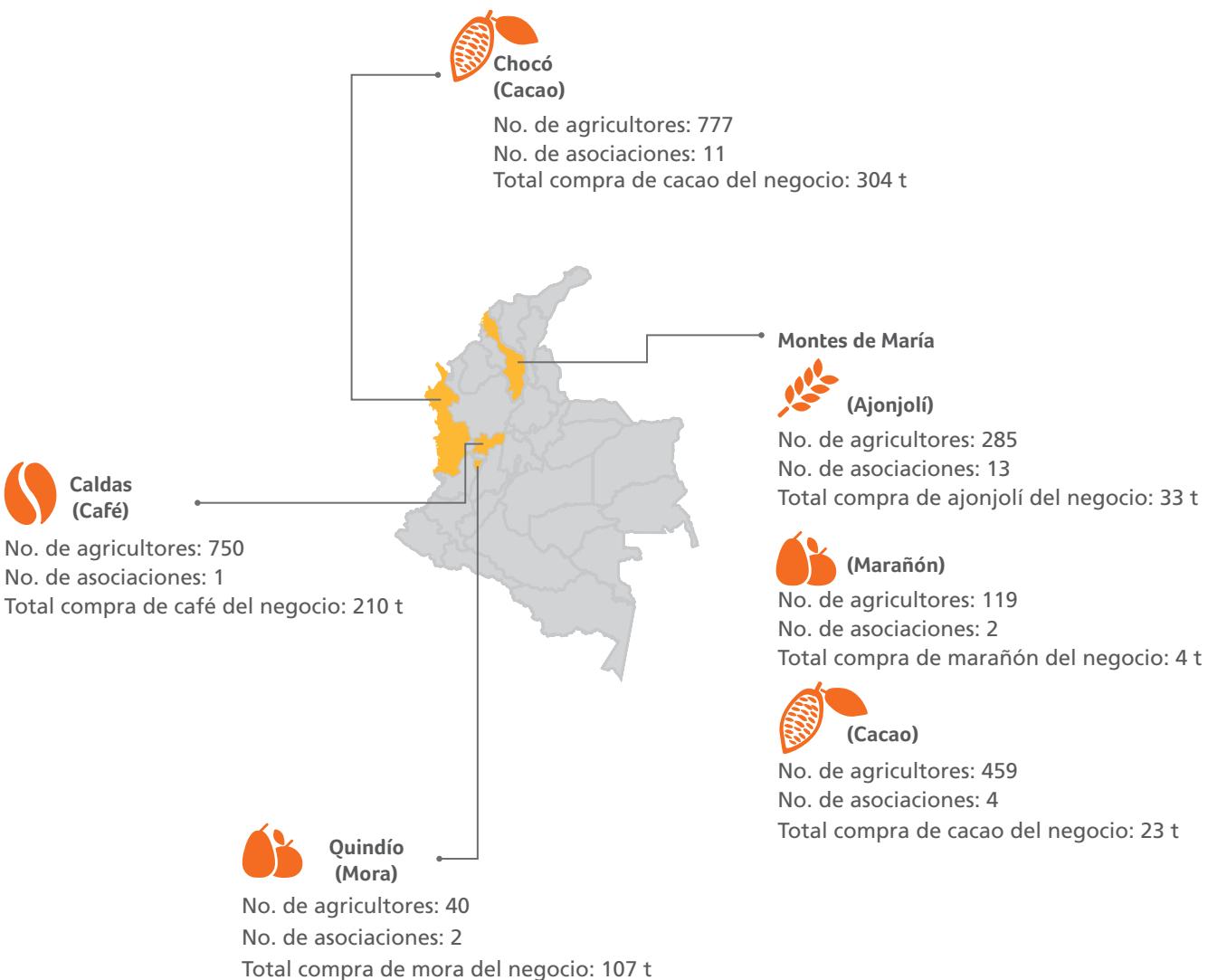
colectiva, impacto social y trabajo forzoso. Dichas variables son analizadas y valoradas durante los procesos de evaluaciones y/o auditorías a proveedores. Desde la inclusión de estas nuevas variables se han evaluado 123 proveedores de materia prima y material de empaque.

Con el fin de aumentar las capacidades y el conocimiento en asuntos de sostenibilidad de los equipos de negociación y compras, se realizó una formación con expertos en el tema de la Universidad de Barcelona, España. Dentro de los temas tratados estuvieron el análisis de la materialidad, los riesgos en sostenibilidad y la gestión de dichos riesgos en los procesos del Grupo.

### Gestión Negocios Inclusivos, generación de ingresos y emprendimiento [G4-EC8]

Grupo Nutresa y su Fundación generaron sinergias en el desarrollo de capacidades en más de 30 proveedores locales de cacao, marañón, ajonjolí, mora y café. Con la implementación de proyectos de educación formal y alfabetización digital, se logró beneficiar a más de 2.400 líderes comunitarios, los cuales mejoraron sus ingresos por venta de insumos y/o la gestión de

alianzas. El trabajo colaborativo se vio reflejado en el desarrollo de 18 iniciativas de seguridad alimentaria y 29 planes de mejoramiento integral de negocio, apalancando el crecimiento de las organizaciones a través de modelos de economías de escala y el establecimiento de 17 alianzas público-privadas. A través de encuentros de productores se fortalecieron redes de gestión social y técnica, la implementación y réplicas de buenas prácticas y la transferencia de conocimiento.





Cacao de comunidades productoras de Montes de María, Bolívar.

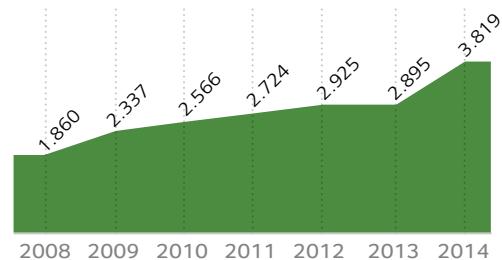
### Fomento al cacao [G4-EC8]

En alianza con el CTA –Centro de Tecnología de Antioquia–, Servicios Nutresa y Compañía Nacional de Chocolates Colombia iniciaron un proyecto para el desarrollo de diez proveedores de cacao ubicados en el noreste antioqueño, para fortalecer a los productores en aspectos de gestión empresarial, calidad, productividad, entre otros, y así aumentar el nivel de competitividad de los cacaoteros. Durante el 2014 se realizaron talleres de identificación de pérdidas y oportunidades, valoración de línea base, priorización de brechas y se ejecutaron acciones tempranas de mejoramiento.

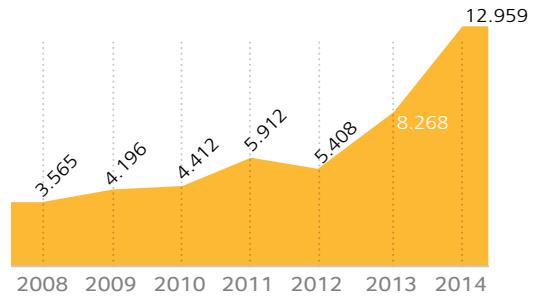
A través de Negocios Inclusivos se apoyaron proyectos cacaoteros que suman 21.983 hectáreas y benefician a cerca de 10.000 familias en 12 departamentos y 85 municipios del país. En estos proyectos los agricultores recibieron asesoría técnica, social y empresarial en el desarrollo de sus cultivos y fortalecimiento de sus organizaciones.

- Dentro del plan de investigación y transferencia tecnológica se realizaron 146 capacitaciones y giras técnicas a las que asistieron 2.897 técnicos y agricultores.
- El programa de Divulgación Masiva Cacaotera envió 139.329 mensajes de texto a 2.818 agricultores con información referente al cultivo del cacao.
- La inversión de los programas anteriores (Negocios Inclusivos, Investigación y Transferencia Tecnológica) ascendió a COP1.609 millones en 2014.
- En 2014 se sembraron 969 hectáreas con 55 agricultores en nueve municipios. La inversión del 2014 sumó COP7.643 millones, para un total acumulado de COP21.816 millones.
- La Compañía compró 183 toneladas de cacao con certificaciones Orgánica y de Comercio Justo, que generaron primas por calidad de COP88 millones. Adicionalmente, compró 77 toneladas de cacao Origen por las que se pagaron primas por COP32 millones.
- La granja de Barrancabermeja generó 78 empleos directos, recibió 367 visitantes para capacitación, produjo para terceros 65.800 plántulas de cacao injertadas y 18.931 maderables, y recibió, de parte del Icontec, las certificaciones en Buenas Prácticas Agrícolas en cacao y Programa de Compensación Forestal (fijación de carbono).

### Aportes a pequeños productores agrícolas (Millones de COP)



### Familias beneficiadas





Cultivadores de café en Aguadas, Caldas.

## Comercio Justo en café

### [G4-EC8]

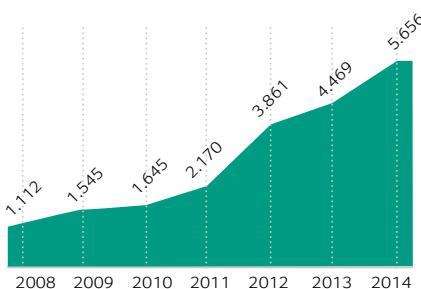
Colcafé continúa generando beneficios a las comunidades productoras de café certificadas bajo el sello Comercio Justo, programa basado en la cooperación entre productores y comercializadores de café. A través de alianzas y negociaciones con clientes internacionales, la Compañía ha transferido desde el inicio del programa recursos superiores a COP26.000 millones.

La prima social transferida es utilizada principalmente en iniciativas orientadas a productividad y calidad del cultivo, proyectos ambientales, servicios sociales, educación y otros proyectos cobijados por esta certificación.

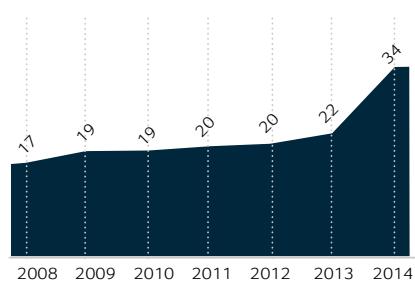
En los últimos cinco años, no solamente ha venido aumentando el valor de las primas transferidas, sino también el número de comunidades beneficiadas ubicadas en las diferentes regiones cafeteras del país.

### Comercio justo

#### Primas pagadas más sobreprecio (Millones de COP)



#### Comunidades beneficiadas



## Bienestar Animal

De las 94 granjas porcinas que abastecen el negocio, 96.8% se encuentran certificadas en buenas prácticas ganaderas e inocuidad. Además de buscar las mejores condiciones para el cuidado y bienestar animal, se han realizado adecuaciones con el fin de mejorar la calidad del agua y con esto impactar positivamente la salud de los animales. Se han puesto en funcionamiento tres plantas de tratamiento para el consumo y lavado. Las inversiones realizadas ascienden a COP273 millones.

## Abastecimiento sostenible

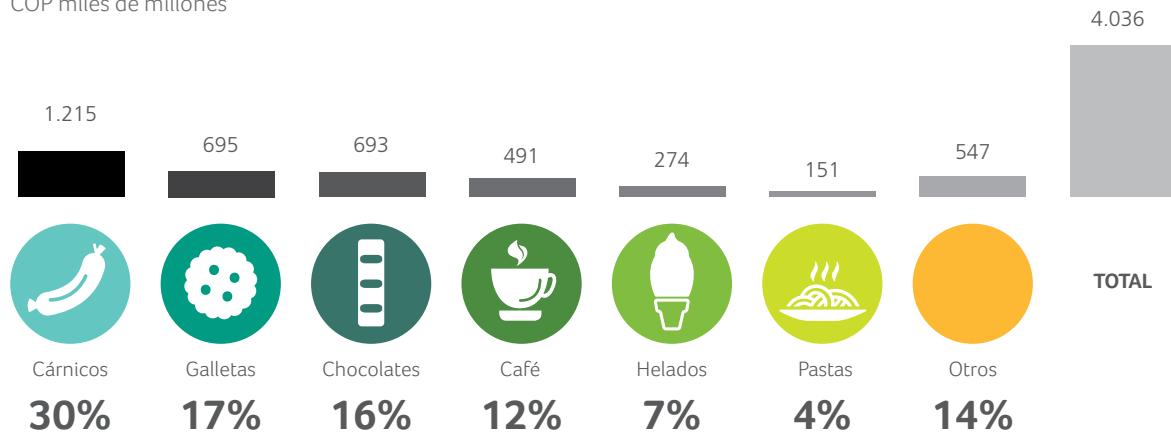
### Prácticas de reabastecimiento

Durante el año 2014 fueron formados y habilitados seis proveedores en el servicio de reabastecimiento continuo a través del portal [www.gruponutresaenlinea.com](http://www.gruponutresaenlinea.com) para la gestión colaborativa de los inventarios de las referencias de alta rotación, optimizando los niveles de inventario en la cadena cliente - proveedor y el capital de trabajo en el cliente y en el proveedor.

### Compras a proveedores en 2014

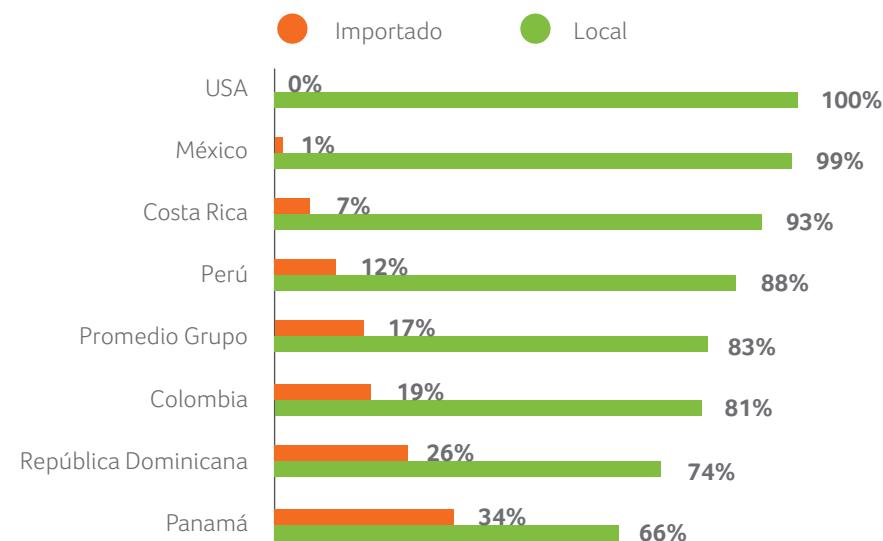
Grupo Nutresa compra anualmente alrededor de COP4,0 billones, con una mayor participación de las materias primas. **[G4-12]**

Compras por Negocio anualizadas  
COP miles de millones



**Nota:** No incluye valores de TMLUC. Valores de gastos correspondientes a compañías en SAP.

Compras por país anualizadas **[G4-EC9]**  
COP miles de millones



\*Commodities, MP, ME, MRO y Servicios (valores estimados).

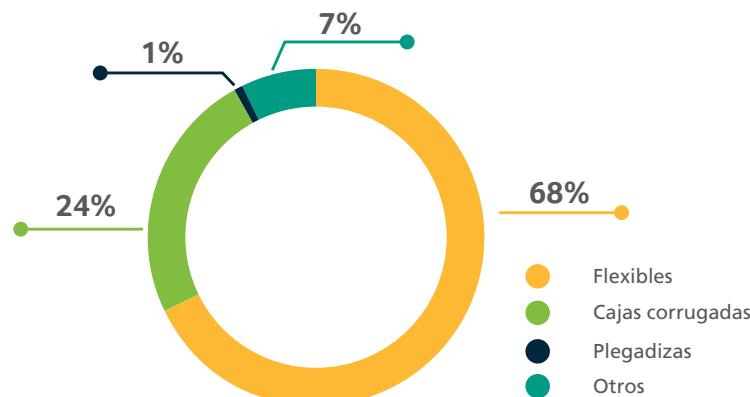
**Nota:** los proveedores locales son aquellos ubicados en cada país en los que hay operaciones significativas (operaciones de transformación).

## Material de empaque

Uno de los compromisos trazados dentro de las estrategias de sostenibilidad para el 2020 está asociado con el consumo de material de empaque, sobre el cual se ha trazado una meta de reducción de 12% (kg/t.p.), año base 2010. A la fecha, el nivel de avance del indicador se encuentra en una reducción de 5,1%.

Actualmente, y con el fin de abordar los impactos negativos ambientales en la cadena de abastecimiento, se está trabajando en iniciativas que promueven la disminución en el consumo de materiales de empaque a través de la aplicación de la metodología Design To Value –DTV–, la cual permite identificar oportunidades de mejoramiento por medio 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. Durante el 2014 se logró disminuir el consumo de material de empaque en 207,9 toneladas por medio de la metodología DTV y se identificaron importantes oportunidades de optimización que se capitalizaron gracias al trabajo en equipo de la Red de Líderes de DTV en todas las compañías del Grupo. Se destacan otras iniciativas como la disminución de calibres en materiales flexibles y plegadizas, la optimización de área consumida, la estandarización en cajas corrugadas, la eliminación de componentes de poco valor percibido, la disminución de tintas y la sustitución de materiales por otros más amigables con el medioambiente.

Distribución ahorro en toneladas por categoría material de empaque



## Visión de futuro

Entendiendo que una porción significativa de los riesgos y las oportunidades que la sostenibilidad presenta para una compañía del sector de alimentos se encuentra en su cadena de abastecimiento, Grupo Nutresa ha planteado programas y proyectos que permitirán atender dichos riesgos y capitalizar las oportunidades de ahorros económicos, ecoeficiencia y crecimiento de alianzas para el beneficio conjunto.

Dentro de los planes a corto y mediano plazo se encuentran la construcción de acciones para alinear la cadena de abastecimiento con los retos de sostenibilidad y mitigar o remediar los impactos. El plan de cierre de brechas incluirá acciones sobre los riesgos más relevantes asociados a las diez principales materias primas compradas por Grupo Nutresa: azúcar, grasas, café, cacao, trigo, carne de res, cerdo y pollo, leche y concentrados derivados de maíz y soya.

Se estudiarán posibles alianzas con organismos especializados con el fin de mitigar riesgos e impactos potenciales.

Se continuará con el desarrollo de acciones enfocadas al cumplimiento de la Mega 2020 en materia de sostenibilidad, las cuales tienen que ver con el aprovechamiento y la reducción en la generación de residuos y el menor uso de material de empaque por tonelada producida. Lo anterior, a través de programas orientados a comprar y gestionar insumos que, a lo largo de toda su cadena de valor, puedan ser reducidos, reutilizados o reciclados.

Con el fin de impactar los riesgos asociados al lavado de activos y financiación del terrorismo en la cadena de abastecimiento, en el 2015 se



Cacao.

habilitarán módulos de formación virtual que permitirán sensibilizar a los terceros relacionados frente a la gestión para la prevención de los mismos.

En materias primas se profundizarán las estrategias de gestión en más categorías de insumos, o cuyo inductor del precio es uno de estos y abarcando más regiones en las cuales opera el Grupo.

A finales de 2014 se lanzó el programa de reconocimiento a proveedores denominado Proveedor Ejemplar, el cual tendrá su primera versión de premiación en el primer semestre de 2015 y cuyo objetivo es reconocer anualmente a aquellos proveedores (pequeñas y grandes industrias), de diferentes categorías de insumos y servicios, que sobresalen por su contribución al logro de los objetivos del Grupo a través de la cadena de abastecimiento, y por su esfuerzo para ser cada día mejores en entornos cambiantes.

Se continuará ampliando la base de proveedores formados en riesgos de LAFT, que a su vez conocen la política de Derechos Humanos, que se han adherido



Grupo  
**nutresa**  
**Proveedor  
ejemplar**

al Código de Conducta para proveedores y que conocen los diez principios del Pacto Global de la ONU para todas las compañías pertenecientes al Grupo Nutresa.

Durante el 2015 se explorará, con el apoyo del Fondo de Agua Cuenca Verde, la posibilidad de desarrollar programas de control y mitigación de la contaminación hídrica que podrían generar las granjas de producción porcícola ubicadas en áreas de influencia de las cuencas que abastecen los embalses de Riogrande y la Fe, principales suministros de agua para la ciudad de Medellín en Colombia.



Secado de cacao en el norte del Chocó.

## Algunas iniciativas

### Análisis de riesgos en sostenibilidad para la cadena de abastecimiento

Este proyecto fue realizado con el apoyo de consultoría experta y tenía como objetivo actualizar los riesgos sociales y ambientales en la cadena de suministro, aplicando la metodología del proceso de gestión de riesgos de Grupo Nutresa. Se analizaron 124 categorías de compras y los riesgos analizados incluyeron algunos relacionados con derechos humanos, medioambiente, laborales y seguridad en el trabajo, entre otros. Como resultado de este trabajo se actualizarán los planes de intervención y mitigación de los riesgos en sostenibilidad, iniciando en 2015 con las categorías que presentan alto riesgo en los proveedores de primer nivel.

### Abastecimiento Estratégico Atlas

Durante el 2014 se consolidó el funcionamiento y desarrollo de la oficina de representación de compras radicada en la ciudad de Shanghái, China, la cual se constituyó con el fin de apalancar la competitividad de las compras de Grupo Nutresa y de aprovechar nuevas oportunidades de abastecimiento global, a través de un equipo de trabajo constituido por personal de nacionalidad colombiana y china. Las iniciativas de ahorros durante el 2014 ascendieron a un valor de COP2.568 millones.

### Migración del modelo de abastecimiento estratégico a plataformas

Se inició la migración del modelo de abastecimiento estratégico en Tresmontes Lucchetti con el fin de aumentar las competencias de los equipos de negociación y buscar mejoras en la competitividad de los procesos de negociación y compra. Durante el 2014 se lograron ahorros en compras por COP337 millones.



### Programa de reconocimiento a proveedores

A finales de 2014 se lanzó el programa de reconocimiento a proveedores denominado Proveedor Ejemplar, el cual tendrá su primera edición de premiación en el primer semestre de 2015 y cuyo objetivo es reconocer anualmente a aquellos proveedores de diferentes categorías de insumos y servicios que sobresalen por su contribución al logro de los objetivos del Grupo a través de la cadena de abastecimiento, y por su esfuerzo por ser cada día mejores en entornos cambiantes.

Se otorgarán 20 reconocimientos entre las siguientes categorías de compra: agrícola y agroindustrial, pecuario, materias primas industriales, material de empaque, insumos indirectos de uso administrativo y planta, y servicios continuos y discontinuos. Estos premios serán entregados entre grandes, medianas y pequeñas empresas, de acuerdo con su desempeño en cuatro aspectos: innovación, productividad, sostenibilidad ambiental y social, y nivel de servicio logístico.

El programa hará una distinción especial para aquellos proveedores cuyas prácticas en innovación y desarrollo sostenible sean sobresalientes. Así mismo, se elegirá al Proveedor Ejemplar Nutresa, el cual será el que mejor se destaque en todas las dimensiones evaluadas.

# Sostenibilidad ambiental

La filosofía corporativa de Grupo Nutresa hace que el desempeño ambiental, enmarcado en el riguroso cumplimiento legal, el mejoramiento continuo y la transformación del capital natural de una manera responsable, le permite su permanencia en el tiempo y le genera competitividad a través de la apertura de mercados y la construcción de relaciones comerciales de largo plazo.

Las gestiones realizadas alrededor de esta prioridad estratégica consideran la adecuada administración de tres asuntos materiales para la Organización: el Cambio climático, la Energía y el Uso y conservación del agua. El trabajo de Grupo Nutresa en relación con estos asuntos se soporta en la certificación de sus operaciones bajo normas que garantizan la adecuada gestión, resultado de lo cual, durante el año en cuestión, nueve sedes y plantas de producción obtuvieron su certificación en gestión ambiental bajo la norma ISO 14.001: 2004, para llegar a un total de 18 sedes y compañías de Grupo certificadas.

Para conocer más sobre  
la campaña de Grupo Nutresa  
“Disfruta una vida saludable”,  
visita la página [www.nutresa.com](http://www.nutresa.com)



**Disfrutar el *aire libre* cambia tu vida**

Carolina Amaya, 33 años. *Artista plástica.*



## Uso y conservación del agua [G4-DMA]



La gestión del recurso hídrico es requisito fundamental para asegurar la sostenibilidad de la Organización y de las comunidades con las que convive y se relaciona. Por eso, Grupo Nutresa hace énfasis en la administración adecuada del agua, para lo cual identifica los riesgos relacionados, promueve la eficiencia y mitiga los impactos sobre el recurso.

### Hitos

- ✓ Se logró una reducción acumulada del consumo de agua por tonelada producida (contando fuentes superficiales, subterráneas, acueductos y lluvias) de 15,5% para el período 2010-2014 en Colombia.
- ✓ La eficiencia en el uso del agua en las operaciones en Colombia mejoró un 3,23% frente al año 2013.
- ✓ La búsqueda de alternativas de reúso y la continuidad de los proyectos iniciados en los negocios de Pastas, Cárnicos y Café permitieron aumentar la proporción del agua reutilizada en un 21,9%, con lo que se llegó al 4,93% del total del agua utilizada en todas las operaciones en Colombia.

## Desafíos

La disponibilidad de agua en cantidad y calidad es necesaria para toda forma de vida en el planeta. Con el incremento de la población mundial y el aumento de la demanda de productos y servicios que requieren altos volúmenes para su obtención, su disponibilidad se ha vuelto una preocupación cada vez más urgente.

Grupo Nutresa es consciente de que su actuación frente al manejo integral de este recurso resulta vital para la obtención de las materias primas por parte de sus proveedores y la eficiencia en las operaciones industriales.

Todas las actividades humanas dependen enteramente de la disponibilidad del recurso hídrico, tanto en términos de calidad como de cantidad.

Del total del agua dulce utilizada en el mundo, 68% es consumida por la agricultura y 11% por actividades industriales. Cada vez se acentúan más los conflictos fronterizos por el agua, y se acrecientan las regulaciones hacia el consumo y la calidad de las descargas de vertimientos líquidos.

El aumento o la escasez de agua es uno de los efectos que enfrenta el planeta como consecuencia del cambio climático, lo cual traerá problemas en la infraestructura física y de transporte. En cuanto a las materias primas que utiliza el Grupo, estas se podrán ver afectadas negativamente por la incertidumbre climática que puede perjudicar los cultivos, bien sea por exceso o por escasez del agua.

Adicionalmente, en las zonas donde ya se presenta escasez, la competencia por el agua marcará las relaciones sociales y definirá en qué zonas no será posible establecer actividades productivas debido a la creciente escasez de agua y a la creciente demanda del recurso por parte de las comunidades.

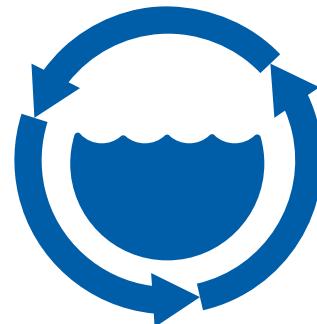
Lo anterior, sumado al hecho de que para países de la región estratégica como Chile, México y República Dominicana, la mayor parte de su territorio se encuentra clasificado como de riesgo hídrico alto o muy alto, ha llevado a Grupo Nutresa a

incorporar el uso sostenible del agua a lo largo de su cadena de valor como un asunto estratégico para su éxito futuro.

Es así como bajo el marco de la actuación estratégica, el Compromiso Ambiental y los lineamientos de la Política Ambiental Corporativa, se ha desarrollado una Política del Recurso Hídrico para establecer el desempeño de Grupo Nutresa frente a los riesgos y oportunidades derivados de su uso.

Dentro de sus objetivos estratégicos se ha planteado una meta de reducción en el indicador de consumo de agua ( $m^3/t.p.$ ) en las operaciones industriales del 30% para el año 2020.

Esta política busca regular las actuaciones frente al manejo integral de un recurso vital para la obtención de las materias primas por parte de los proveedores de la Organización y frente a la intensidad en el uso del agua en las operaciones industriales, reduciendo así el consumo y mejorando la calidad del agua utilizada.



La meta para el año 2020  
es una reducción de  
**30%**  
en el indicador  
de consumo de agua ( $m^3/t.p.$ )  
en las operaciones industriales.

## Progreso

Grupo Nutresa avanza en el Compromiso Ambiental con miras a mejorar la eficiencia en el uso y la conservación del agua.

### Optimización del consumo de agua

Con la implementación de prácticas para el manejo eficiente de las torres de enfriamiento, la estandarización de las actividades de lavado de equipos y de instalaciones, y la recuperación de condensados en sistemas de calentamiento (calderas), como grandes focos de trabajo, se ha avanzado en la reducción del consumo de agua por tonelada producida en 3,2% frente al año 2013, lo que contribuye con la reducción acumulada de 15,5% frente al indicador que se tenía en 2010.

Las actividades de optimización de procesos y de recuperación de corrientes de agua en los procesos productivos permiten mantener un nivel de reutilización del agua del 4,93% del total de agua utilizada en todas las operaciones en Colombia, lo que equivale a 74.599  $m^3/año$ .

## Sostenibilidad ambiental

### Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada [G4-EN10]

Colombia	2012	2013	2014
Captación total (miles de m <sup>3</sup> )	1.453,4	1.472,1	<b>1.512,4</b>
Agua reutilizada y/o reciclada (miles de m <sup>3</sup> )	62,6	59,5	<b>74,6</b>
% de agua reutilizada y/o reciclada	4,31	4,04	<b>4,93</b>

\*No incluye Litoempaques, Setas Colombianas, Meals Armenia.

\*\*No se registra agua reutilizada y/o reciclada en otros países diferentes de Colombia.

Se destaca:

- El proyecto de reuso de aguas en el negocio de Pastas en su planta de Mosquera, Cundinamarca, que avanzó en su tercera etapa y permitió el uso de las aguas residuales industriales tratadas en los procesos de enfriamiento indirecto, con lo cual se redujo el consumo de agua potable.
- La continuidad del negocio de Café en el proyecto de recuperación de condensados del uso del vapor y de los destilados del proceso de evaporación.
- El negocio Cárnico con la continuidad en la recuperación y reuso de aguas de autoclaves.
- El negocio de Helados, en su planta de Bogotá, implementó un proceso de mejora para reutilizar el agua de un equipo de pasteurización, recuperando el líquido con el que se esteriliza el equipo para luego almacenarlo y ser utilizado en fabricación de mezclas. La recuperación de aguas a alta temperatura permite reducir la carga de la PTAR, permitiendo ahorros de 240 m<sup>3</sup>/año.

En cuanto al uso del agua en actividades de servicios, las prácticas desarrolladas han estado enfocadas a optimizar las actividades de lavado de instalaciones locativas, garantizando mantener las condiciones de higiene y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), pero siendo racionales con el uso del agua.

En el negocio de Galletas, planta Medellín, la instalación de unidades sanitarias (77 unidades) modernas y el uso de dispositivos ahorradores permitirá reducir el consumo de agua en 50% frente a lo que se tenía anteriormente, contabilizando un ahorro de 5,492 m<sup>3</sup>/año.

La captación de agua directa, aquella que viene de fuentes superficiales, subterráneas y aguas lluvias, se mantiene en un nivel inferior al 16% del total del agua captada, donde los sistemas de acueducto municipales suministran 84% del total del agua captada para las operaciones industriales. Todas las captaciones de agua no suministrada por los sistemas de acueducto se ajustan a los requerimientos de las autoridades ambientales en cuanto a las cantidades que pueden ser extraídas de cada una de las fuentes. En este sentido, la Organización no afecta significativamente alguna de las fuentes de la cuales se sirve.



Planta de tratamiento de aguas residuales del Negocio Pastas en Mosquera, Cundinamarca.

### Captación total de agua según la fuente [G4-EN8]

Colombia	2012	2013	2014
Acueducto (miles de m <sup>3</sup> )	1.290,5	1.307,4	<b>1.267,2</b>
Superficiales (miles de m <sup>3</sup> )	77,0	94,6	<b>99,4</b>
Subterráneas (miles de m <sup>3</sup> )	85,7	69,9	<b>145,9</b>
Agua lluvia (miles de m <sup>3</sup> )	0,2	0,2	<b>0,0</b>
Total (miles de m <sup>3</sup> )	1.453,4	1.472,1	<b>1.512,4</b>

\* No incluye Litoempaques, Setas Colombianas, Meals Armenia.

Compañías en otros países	2012	2013	2014
Acueducto (miles de m <sup>3</sup> )	100,4	93,9	<b>224,0</b>
Superficiales (miles de m <sup>3</sup> )	0	0	<b>0</b>
Subterráneas (miles de m <sup>3</sup> )	2,3	2,1	<b>551,8</b>
Agua lluvia (miles de m <sup>3</sup> )	0	0	<b>0</b>
Total (miles de m <sup>3</sup> )	102,7	96,0	<b>775,8</b>

\*\*2012 y 2013: México, Perú y Costa Rica; Galletas Costa Rica.

\*\*2014: ocho plantas en el exterior: Chocolates México, Perú y Costa Rica; Galletas Costa Rica; TMLUC Chile (cuatro plantas).



Operario de calderas en la planta del Negocio Cárnico en Bello, Antioquia.

## Compromiso con la gestión del recurso hídrico y la promoción de su uso responsable

Uno de los elementos de la Política del Recurso Hídrico de Grupo Nutresa es promover la participación activa en programas de manejo de cuencas hidrográficas que tienen relación con las operaciones. Esto motivó a que el Grupo participara como socio fundador en la creación de la Corporación Cuenca Verde, Fondo de Agua enfocado en preservar los servicios ambientales en las cuencas abastecedoras de los embalses que proveen de agua a los municipios del valle de Aburrá. Estos embalses proveen el 90% del agua para los 3,5 millones de habitantes del valle donde se ubica la ciudad de Medellín. Durante el 2014 se continuaron apoyando las actividades de Cuenca Verde mediante la promoción de espacios de formación y divulgación de buenas prácticas con compañías de diferentes sectores.

## Tratamiento de aguas residuales

Adicionalmente, se continúa con las inversiones en sistemas de tratamiento de las aguas residuales industriales para mejorar la calidad de los vertimientos. Es así como en algunos de los centros de producción se adelantaron proyectos de optimización en la operación de plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR), mientras que en otros lugares se construyeron, incluyendo el negocio de Helados en Manizales, el negocio de Pastas en Barranquilla y el negocio de Café en Santa Marta. Se destaca el proceso de construcción de la PTAR del negocio Cárnico en Bogotá, que demandó una inversión de COP1.485 millones, con proyección de cumplimiento de los parámetros del Decreto 3930 de 2010.

## Valor adicional del agua para impulsar proyectos de eficiencia hídrica

Durante el 2014, Grupo Nutresa desarrolló una propuesta de modelo para incorporar un valor adicional al precio que hoy se paga a los proveedores de agua por la utilización del recurso. Este valor será utilizado internamente por la Organización y se sumará al monto con el que hoy se valora el agua dentro de los proyectos de actualización tecnológica de las operaciones productivas, con el fin de incrementar el retorno financiero en la evaluación de su viabilidad económica. Lo anterior permite aumentar la probabilidad de aprobación de dichos proyectos de ahorro de agua como respuesta al bajo retorno económico presentado por los mismos en el pasado.



Operario de la planta de tratamiento de aguas residuales del Negocio Café, Medellín.

## Visión de futuro

El principal desafío de las empresas del sector de alimentos sobre el manejo del agua consiste en minimizar el impacto de sus operaciones sobre este recurso vital y, dado que la huella directa significa solo el 2% del total de huella hídrica de la Organización, es preciso trabajar en la cadena ampliada con las prácticas e impactos de los proveedores.

Es por esto por lo que Grupo Nutresa se ha trazado planes a corto, mediano y largo plazo que buscan hacer un manejo sostenible del agua para enfrentar problemas de escasez, contaminación y gobernabilidad del recurso como pilares fundamentales de trabajo.

Durante el 2015 se explorará la posibilidad de implementar acciones de mitigación de la contaminación que las granjas de producción porcícola pueden generar sobre las cuencas hídricas. La posibilidad de realización de este trabajo se está estudiando de la mano con el fondo de agua Cuenca Verde para ser desarrollado en áreas de influencia de las cuencas que abastecen los embalses de Riogrande y la Fe, principales suministros de agua para la ciudad de Medellín en Colombia.

Así mismo, se iniciará el diagnóstico de eficiencia hídrica corporativa para focalizar los planes de trabajo donde más se requieren, de acuerdo con las situaciones de riesgo y estrés hídrico y las condiciones de consumo.

En la actualidad se están evaluando alternativas de acompañamiento por parte de proveedores y expertos en el tema de agua, a fin de valorar iniciativas y nuevas propuestas para ser implementadas por los negocios durante los próximos años, con el fin de alcanzar la meta propuesta al 2020 de disminuir en 30% el consumo de agua. Algunos de estos proyectos de eficiencia hídrica se han incorporado para las inversiones del 2015 y se han proyectado para que su viabilidad sea evaluada para poder implementarlos de hoy hasta el 2020. Con este fin, se pondrá en marcha en el 2015 la incorporación de un valor adicional al agua consumida dentro del estudio de factibilidad económica de proyectos de ahorro de agua.

## Algunas iniciativas

### Reuso de aguas III Etapa

En la planta del Negocio de Pastas en Mosquera se avanzó en la tercera etapa del proyecto de reuso de aguas industriales, al utilizar las aguas residuales tratadas para alimentar los procesos de enfriamiento indirecto, reduciendo el consumo directo de agua potable. El sistema de agua para reuso se divide en tres partes principales:

- **Tratamiento:** pasa a través de un sistema de filtración, unidades de intercambio iónico, ultrafiltración y por último por un equipo de ósmosis inversa.
- **Almacenamiento:** el sistema cuenta con un tanque de almacenamiento de agua suavizada que funciona como reserva del agua tratada para ser utilizada en el sistema de distribución de los servicios técnicos.
- **Bombeo:** el agua suavizada almacenada en el tanque por medio de una bomba, envía el líquido al equipo de ósmosis que posteriormente va a ser utilizado en los servicios técnicos.
- La implementación de la tercera etapa del reuso de agua incrementó la reutilización del agua residual tratada y disminuyó en un 30% el total de vertimiento. El consumo de agua potable total utilizada en la compañía se redujo en un 11%. En el año 2014 se reutilizaron 4.908 m<sup>3</sup>/año.

### Gestión pública del compromiso con el recurso hídrico

Grupo Nutresa participó durante 2014 como miembro activo del Steering Committee del CEO Water Mandate y colaboró activamente para involucrar nuevos signatarios de dicho compromiso. Así mismo, durante 2014 la Organización apoyó el lanzamiento del CEO Water Mandate en Colombia y participó como panelista en el evento de divulgación. Igualmente propició la celebración del Tercer Encuentro por el Agua en alianza con The Nature Conservancy, e hizo públicos su compromiso y sus prácticas, y promovió el avance de compañías de otros sectores hacia la gestión estratégica del recurso.

### Continuidad del estudio de Huella Hídrica Corporativo

En el año 2012 se realizó el primer ejercicio de huella hídrica corporativo para todas las plantas industriales del Grupo Nutresa. Cada año se actualiza la huella hídrica de los negocios, pues las modificaciones efectuadas a nivel de las plantas productivas por los proyectos de ahorro, reuso de aguas y tratamiento de las aguas residuales, altera los estándares de operación y, a su vez, el valor final de la huella. Este estudio ha servido como guía de trabajo para enfocar los proyectos en la cadena de valor.

## Cambio climático [G4-DMA]



Bosque en la sede de Novaventa, en el Carmen de Viboral, Antioquia

Establecer objetivos de largo plazo para la mitigación y adaptación al cambio climático lleva a que Grupo implemente acciones encaminadas a la reducción del efecto que sus operaciones tienen sobre el mismo, y a que se monitoree, de manera permanente, la exposición al riesgo, soportado en estrategias de administración a lo largo de sus centros de operación.

### Hitos



Se logró una reducción acumulada de emisiones de Gases Efecto Invernadero –GEI– por tonelada producida (alcances 1 y 2) de 21,0% para el período 2010-2014.



La eficiencia en las emisiones de GEI generadas por cada tonelada producida, mejoró un 6,50% frente al año 2013, principalmente por las mejoras en el uso de la energía térmica que impactaron en el indicador de emisiones del alcance 1, al lograr una reducción del 10,6% frente al año 2013.



En línea con el compromiso ambiental de Grupo Nutresa, se continúa avanzando en los procesos de reducción y mitigación de las emisiones de GEI mediante la implementación de varios esquemas de neutralización y compensación de las emisiones de carbono para productos y procesos productivos en los negocios de Galletas, Chocolates y Café.

## Desafíos

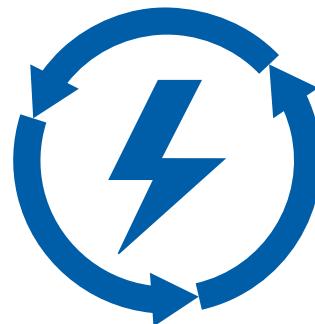
El cambio climático plantea amenazas al desarrollo económico de las compañías. El aumento sostenido de la temperatura del planeta y las consecuencias sobre la frecuencia e intensidad de los fenómenos meteorológicos afectan la disponibilidad de recursos, motivando a su vez a los gobiernos a responder con leyes que regulen su uso.

Los análisis de la vulnerabilidad en aspectos claves como disponibilidad de las fuentes de energía, y disponibilidad/escasez de materias primas, son elementos claves para alimentar el plan de gestión de riesgos y determinar en qué medida los cambios en los parámetros climáticos, los cambios físicos y los cambios en la sociedad requieren

**Grupo Nutresa ha enfocado su gestión hacia la búsqueda de una mayor eficiencia energética y uso de tecnologías más limpias, que conduzcan a la reducción de los gases GEI en los procesos productivos para luego avanzar en la compensación de aquellas emisiones que no se puedan reducir por motivos técnicos o financieros.**

acciones de adaptación de la cadena de valor en la que se desarrollan los negocios. Como estrategia al 2020 se han definido unas metas corporativas para minimizar el impacto de las actividades sobre el cambio climático. Se busca reducir en un 25% el consumo de energía (kWh/t.p.), avanzar en el uso de fuentes de energía más limpia (que representen el 100% de la canasta energética); y reducir las emisiones específicas (toneladas de CO<sub>2</sub>e/t.p.) de GEI en un 33% (alcances 1 y 2).

Pero más allá de la mitigación del impacto sobre el cambio climático, Grupo Nutresa trabaja en reducir la vulnerabilidad y en estar preparado para adaptarse a los cambios futuros. Esto, a través de un permanente proceso de vigilancia estratégica y monitoreo para mantener vigente la matriz de riesgos para toda la región estratégica y estar preparado con el diseño de estrategias de adaptación al cambio climático.



Para el año 2020  
se busca reducir en un  
**25%**  
el consumo de energía  
(kWh/t.p.) y avanzar  
en el uso de fuentes  
de energía más limpia.

## Progreso

Grupo Nutresa avanza en su Compromiso Ambiental frente a los desafíos que genera el cambio climático en la cadena de valor.

### Inventario de gases de efecto invernadero (GEI)

En la gestión para el control y la reducción de las emisiones de GEI, por cuatro años se ha realizado la medición de gases GEI generados por 20 plantas productivas en Colombia. Por tres años se ha efectuado la medición en cuatro plantas ubicadas en la región estratégica (Méjico, Costa Rica y Perú), y por dos años se ha llevado a cabo la medición de emisiones en el proceso de distribución primario y secundario en Colombia.

Esta medición ha permitido implementar estrategias de reducción de emisiones mediante sustitución de combustibles, buenas prácticas de operación, implementación de programas de eficiencia energética y reconversión a tecnologías con menor impacto sobre la atmósfera.

Se avanza en ampliar la base de los análisis de huella de carbono de procesos y de producto, los cuales han servido como guía para determinar en qué partes de los procesos se es más eficiente y realizar modificaciones para reducir las emisiones. En algunos procesos, incluyendo la fabricación de galletas TOSH, chocolate industrial y café tostado y molido, ya se han adoptado estas

prácticas y se ha mejorado el desempeño energético –sobre todo en uso eficiente de la energía térmica a través de inversión en equipos de última tecnología en combustión, aprovechamiento de corrientes residuales de calor, modificación de estándares de producción, reducción de materiales de empaque-ecodiseño entre otros, reduciendo de esta manera las emisiones asociadas al consumo de energía–. Esto ha permitido la implementación de programas de mitigación y compensación de emisiones en los negocios de Galletas, Café y Chocolates.

Para el año 2014 se destaca el avance frente a las metas planteadas al 2020:



Complejo Industrial del Negocio Tresmontes Lucchetti en Casablanca, Chile.

### Emisiones de GEI (kg CO<sub>2</sub>e/t.p.)

Se logró una reducción acumulada del indicador de Emisiones de GEI (alcances 1 y 2) de 21,0% para el período 2010-2014, avanzando significativamente frente a la meta establecida de reducir en 33% las emisiones para el año 2020.

Emisiones directas e indirectas por compra de electricidad (alcances 1 y 2)

**[G4-EN15] [G4-EN16] [G4-EN18]**

Colombia	2012	2013	2014
<b>Emisiones alcance 1 tCO<sub>2</sub>e</b>	78.689,8	69.008,8	65.483,4
Intensidad de carbono alcance 1 (kgCO <sub>2</sub> e/t.p.)	110,19	93,50	83,57
<b>Emisiones alcance 2 (tCO<sub>2</sub>e)</b>	17.894,6	28.683,1	31.487,6
Intensidad de carbono alcance 2 (kgCO <sub>2</sub> e/t.p.)	25,06	38,86	40,18
Intensidad de carbono alcances 1 y 2 (kgCO <sub>2</sub> e/t.p.)	135,25	132,36	123,75

Compañías en otros países	2012	2013	2014
<b>Emisiones alcance 1 tCO<sub>2</sub>e</b>	12.055,4	11.691,0	19.454,4
Intensidad de carbono alcance 1 (kgCO <sub>2</sub> e/t.p.)	178,91	171,35	94,76
<b>Emisiones alcance 2 (tCO<sub>2</sub>e)</b>	4.861,9	3.368,0	18.233,2
Intensidad de carbono alcance 2 (kgCO <sub>2</sub> e/t.p.)	72,15	49,36	88,81
Intensidad de carbono alcances 1 y 2 (kgCO <sub>2</sub> e/t.p.)	251,06	220,71	183,57

\*2012 y 2013: México, Perú y Costa Rica; Galletas Costa Rica.

\*\*2014: ocho plantas en el exterior: Chocolates México, Perú y Costa Rica; Galletas Costa Rica; TMLUC Chile (4 plantas).

Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (alcance 3) **[G4-EN17]**



Contenido del Indicador

Viajes aéreos de los empleados (tCO<sub>2</sub>e)

2014

**2.334**



Distribución (tCO<sub>2</sub>e)

**68.158**



Total emisiones de gases de efecto invernadero alcance 3 (tCO<sub>2</sub>e)

**70.492**

## Sostenibilidad ambiental

La eficiencia en las emisiones generadas por cada tonelada producida mejoró en 6,87% frente al año 2013, al pasar de 132,4 a 123,8 kg CO<sub>2</sub>eq./t.p. **[EN18]**

El uso de la biomasa representa un 14% de la canasta energética y significa unas emisiones neutras de carbono de 25.075 toneladas de CO<sub>2</sub>e. Si no se utilizara la borra como combustible, se requeriría el uso de un combustible fósil como el gas natural.

Se dio continuidad (segundo año consecutivo) al inventario de GEI en el proceso de distribución para las operaciones en Colombia, con el fin de construir una base sólida de reporte para establecer planes de reducción a finales del año 2015.

Emisiones asociadas a la operación de logística y distribución de producto terminado

Emisiones de GEI en tCO <sub>2</sub> e	2012	2013	2014
Transporte Primario	17.360	24.519	<b>30.157</b>
Transporte Secundario	61.727	49.097	<b>47.523</b>
Total	79.086	73.615	<b>77.680</b>



Operarios de empaque del Negocio Café, Medellín.

### Carbono neutro

Destacamos el esfuerzo continuo que se ha venido haciendo desde hace seis años cuando se iniciaron los primeros inventarios de gases efecto invernadero, con el fin de determinar el impacto de las operaciones industriales en el calentamiento global y el cambio climático. Luego de realizar las mediciones por más de tres años y de adelantar estudios de huella de carbono, algunos negocios se encaminaron en el diseño de programas específicos para reducir, mitigar y compensar aquellas emisiones de carbono que no pueden ser eliminadas en la etapa productiva. Este año se puede hablar de tres iniciativas en particular:

1. Se logró la certificación de la huella de carbono por parte del Icontec para la línea de Galletas TOSH fabricadas en la planta de Noel en el 2013, cumpliendo los requisitos y la metodología PAS 2050, lo que representa un gran avance en el desarrollo del proyecto "Tosh Marca Carbono Neutro". Para el 2015 se espera completar la fase de compensación de unas 8.000 toneladas de CO<sub>2</sub>e para lograr un marca Carbono Neutro.

2. El negocio de Café logró la certificación Carbono Neutro del Icontec para las emisiones de CO<sub>2</sub>e del proceso de café tostado y molido en sus plantas de Medellín, Bogotá y Santa Marta (la planta de Ibagué solo produce café soluble), mediante la compra de bonos del proyecto "Incorporación de la biodiversidad en el sector cafetero en Colombia", liderado por la Federación Nacional de Cafeteros y verificado por el Icontec.
3. El negocio de Chocolates obtuvo la neutralidad en carbono, otorgada por el Icontec, para el proceso específico de fabricación de chocolate industrial. Esta certificación incluye las emisiones de todos los procesos, desde la recepción de la materia prima –cacao– hasta la obtención del producto final en la fábrica del negocio de chocolates en Rionegro. Las emisiones son neutralizadas mediante la ejecución de actividades de compensación en el sector forestal, equivalentes a 144 toneladas de CO<sub>2</sub>e en el año 2014.

### Proyecto interno de *carbon pricing*

Durante el 2014, Grupo Nutresa desarrolló una propuesta de modelo para incorporar un valor a las emisiones de carbono dentro de los estudios de factibilidad económica de proyectos que estén orientados, o deriven en la reducción de emisiones de GEI. Esto permitirá dirigir la actualización tecnológica hacia un desarrollo industrial bajo en carbono. La inclusión de un precio al carbono para valoración interna de proyectos del CAPEX será puesta en marcha durante el 2015.



Lago artificial en la sede de Novaventa, Carmen de Viboral, Antioquia.

## Visión de futuro

En 2015, Grupo Nutresa avanzará en el análisis de riesgos de Cambio Climático y Riesgo Hídrico Corporativo para identificar las zonas que, por efectos del cambio climático y escasez de agua, puedan afectar directamente las operaciones.

Así mismo, se construyó un plan de mejora con las operaciones de la región estratégica, en los temas de sostenibilidad. Específicamente, para cambio climático, se determinó iniciar con la medición de indicadores básicos (consumo de combustibles y electricidad) para aquellas compañías internacionales que no los tengan, de tal forma que permitan contar con una línea base adecuada para hacer seguimiento a las mejoras y disponer de un inventario de los gases efecto invernadero en 2016.

Además, se llevará a cabo un plan de trabajo con los diez

insumos agropecuarios más relevantes para Grupo Nutresa, dirigido a mitigar los riesgos sobre el cambio climático que algunos de ellos presentan, y con el fin de disminuir el impacto en la cadena de valor.

En línea con las metas establecidas para la reducción del indicador de las emisiones de GEI, los negocios han establecido planes a 2020 para lograr disminuir el consumo de energía mediante proyectos de reconversión tecnológica, actualización de equipos y auditorías energéticas que permiten reducir la dependencia de la energía térmica de fuentes no renovables (gas y combustibles fósiles), incrementar la participación de las energías alternativas (biomasa, energía solar fotovoltaica) y en consecuencia, disminuir las emisiones de GEI.

## Sostenibilidad ambiental

Los negocios de Chocolates, Galletas y Café continuarán con sus programas de neutralización de emisiones –que incluyen la medición, actividades de reducción, mitigación y compensación– para productos y procesos específicos, con la idea de avanzar en el desempeño ambiental de los productos.

Como estrategia para disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero y gases que afectan la capa de ozono (los gases actuales afectan la capa de ozono y tienen potencial de calentamiento global), el negocio de Helados determinó la migración progresiva del parque actual de equipos ecológicos R-134a por equipos ecológicos R290- Hidrocarburos. Para el año 2015 se proyecta la primera adquisición masiva de esta tipología de equipos por más de 4.500 unidades, reduciendo aproximadamente 86.000 kg de CO<sub>2</sub>e al año; adicionalmente, el negocio de Helados será pionero en Colombia en el cumplimiento del Protocolo de Kioto en cuanto al uso de hidrocarburos, esperando así aportar a la problemática del cambio climático.

## Algunas iniciativas

### Captura de carbono Granja Yariguíes

La granja de investigación Yariguíes, del Negocio de Chocolates, ubicada en el Magdalena Medio, tiene establecido un sistema de producción agroforestal de 59 hectáreas que combina plantación de árboles de cacao con especies maderables como abarco, nogal, cedro y melina. Esta asociación se certificó en 2014 como un programa de compensación forestal, a través del Icontec. La captura acumulada de carbono se estimó en 3.700 toneladas de CO<sub>2</sub>e para un período de tres años, con un promedio anual de 900 toneladas CO<sub>2</sub>e, cantidad que se utilizará para compensar las emisiones de GEI provenientes de diferentes procesos industriales.



### Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas de la Granja Yariguíes

La granja experimental Yariguíes es un espacio de investigación y de transferencia tecnológica para agricultores, técnicos y profesionales del sector agropecuario colombiano, y tiene varias funciones dentro del Negocio. Una de ellas es la divulgación a toda la comunidad interesada de Buenas Prácticas en relación con el cultivo de cacao. Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) son un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientados a proteger la salud humana y el medioambiente, y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias. La implementación de las BPA permite a los sistemas agropecuarios obtener alimentos sanos y de calidad, generando valor agregado a los productos, y así acceder de mejor forma a los mercados. La certificación BPA otorgada por el Icontec a la granja experimental le permite ser un modelo de desarrollo y producción responsable. Esta es la primera certificación otorgada a nivel nacional para cultivos de cacao, que permitirá implementar y divulgar un modelo de cultura ambiental, socialmente sostenible, que garantiza la producción de cacao de la mejor calidad.

### Congeladores de helados que usan refrigerantes de menor impacto sobre el cambio climático

El negocio de Helados, buscando sostenibilidad de sus activos, compró más de 200 congeladores con nuevos desarrollos en sistemas de refrigeración, soportados con refrigerantes totalmente amigables con el medioambiente (R-290 –gas refrigerante con base en hidrocarburos–), mejorando así la eficiencia en consumo energético y ofreciendo un valor agregado a nuestros clientes, al reducir el riesgo de las emisiones asociadas a las fugas de gases refrigerantes (alcance 1).

Sistemas refrigerantes con menor impacto sobre el cambio climático.

## Energía

[G4-DMA]



La Organización gestiona y planifica el uso eficiente de la energía con la puesta en marcha de programas que permiten mitigar los impactos por la utilización de los recursos, así como los posibles riesgos relacionados con desabastecimiento y volatilidad de precios energéticos.

### Hitos

- ✓ Se logró una reducción acumulada de consumo de energía kWh por tonelada producida (térmica de fuentes no renovables y eléctrica) de 18,2% para el período 2010-2014, y una mejora en la eficiencia energética de 4,4% frente al año 2013.
- ✓ La generación de energía por el uso de la biomasa representa un 14% del total de la canasta energética, utilizando la borra de café como combustible en el negocio de Café, en las plantas de Medellín e Ibagué. El negocio de TMLUC en Chile utiliza una mezcla de borra de café, ripio de té y madera como biomasa para generar vapor, lo que
- ✓ representa el 40% de la canasta energética de las plantas productivas de este negocio.
- ✓ El uso de la biomasa, el gas natural y la energía eléctrica representa el 99,1% de la canasta energética, el 0,9% restante lo conforman el uso de diésel, carbón, GLP, gasolina y crudo.
- ✓ Se desarrolló un proyecto piloto de energía alternativa con paneles solares fotovoltaicos que realiza alimentación directa de la red eléctrica en las instalaciones del negocio de Café (planta del Negocio de Café en Medellín).



Hornos del Negocio de Galletas en Medellín.

## Desafíos

La Organización puede verse expuesta a riesgos financieros y reputacionales dados por la fluctuación de los precios energéticos a nivel mundial, las posibles condiciones de escasez temporal o permanente de algunos combustibles fósiles, los fenómenos climáticos que ponen en riesgo de manera temporal la seguridad del abastecimiento de energía hidroeléctrica y la tendencia creciente hacia las energías más limpias.

Grupo Nutresa se ha encaminado en la búsqueda de una mayor eficiencia e independencia energética, así como en el uso de tecnologías más limpias que conducen también a la reducción de los gases de efecto invernadero y al uso más eficiente del agua, la energía y las materias primas en sus procesos y productos.

## Progreso

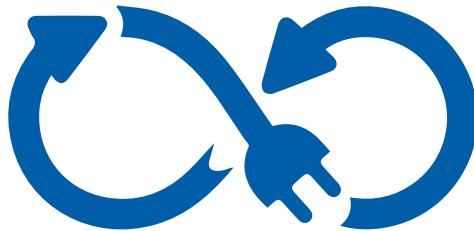
### Consumo de energía

La disminución en el consumo de energía (térmica y eléctrica) por tonelada producida para Colombia fue de 4,4% frente al año 2013, con una reducción acumulada de 18,2% para el período 2010-2014, lo que representa un avance significativo frente a la meta de reducción de 25% en el año 2020.

Dentro de la consolidación de las fuentes energéticas de las operaciones industriales, el 85,8% de la energía corresponde al uso del gas natural y energía eléctrica, con una mejora sobre 2013 de 3,7%. El uso de otros combustibles (carbón, crudo, GLP, diésel, gasolina) se redujo en 1,5%, y la suma de estos combustibles fósiles continúa representando el 0,9% del total de las fuentes energéticas.

El uso de la biomasa y las energías alternativas (energía solar térmica y solar fotovoltaica) en el negocio de Café representa 14% del total de las fuentes energéticas del Grupo. El uso de la biomasa se redujo 13,9% frente al año 2013.

En resumen, el 99,1% de la energía consumida por el Grupo en Colombia proviene de fuentes consideradas más limpias (el gas natural se considera un combustible “más limpio”). El total de la energía utilizada se redujo en 2,07%, al pasar de 546,94 a 540,56 GWh.



**99,1%**

de la energía consumida por Grupo Nutresa proviene de fuentes consideradas más limpias.

### Energía eléctrica

El indicador de consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) tuvo una reducción de 0,74% frente al año 2013 y para el período 2010-2014 fue de 7,7%.

De los proyectos que impactaron positivamente el consumo de energía eléctrica en 2014, se destacan:

En el negocio de Chocolates, planta Rionegro, el sistema de aire acondicionado se ha modificado progresivamente mediante la instalación de centrífugas industriales, que permiten implementar sistemas de agua helada para la refrigeración. El uso de la centrífuga ha permitido eliminar el uso de equipos comerciales de aire acondicionado, reducir el uso de refrigerantes y mejorar la eficiencia energética para obtener aire frío. La implementación de la centrífuga para la zona de maní permite obtener un ahorro aproximado de 230.000 kWh/mes. Desde su implementación, en julio de 2014, se ha obtenido un ahorro de 1.150.000 kWh-año.

En el negocio de Pastas, planta Mosquera, se instaló un sistema controlado e inteligente para los compresores de aire, el cual permite medir la demanda de aire comprimido y consumir solo la energía necesaria para satisfacer la demanda de la planta de producción. Este proyecto permitió reducir en un 18% la energía eléctrica utilizada por los compresores en el año 2014 con respecto a años anteriores, lo que representa un ahorro de 159.688 kWh/año, equivalente a un ahorro de COP34 millones.

En el Negocio de Helados, planta Manizales, el sistema de iluminación del área de producción contaba con cuatro sectores que debían prenderse las 24 horas del día, seis días a la semana. Usando las mismas lámparas instaladas,

se rediseñó el sistema y se dividió en once sectores que pueden ser encendidos de acuerdo con las líneas que se encuentren trabajando y con las áreas comunes peatonales.

En el Negocio de Galletas, planta Medellín, la sustitución de la iluminación que utilizaba por iluminación con tecnología led permitió un ahorro de 226.385 kWh-año.

Adicionalmente, las plantas han ido implementando buenas prácticas operativas y pequeños proyectos de mejora en eficiencia energética como: programación de los procesos productivos (coordinación entre áreas de Servicios y Producción) para evitar menores consumos en los arranques de los grandes motores; instalación de dispositivos de ahorro en los diferentes sistemas de generación de aire comprimido; implementación de dispositivos de control de velocidad en motores; mejoras en los sistemas de iluminación utilizando una combinación de lámparas led, iluminación inductiva, tejas translúcidas y control (sectorización) inteligente de la iluminación.



Operario de la línea de empaque del Negocio Galletas en Medellín.

## Energía térmica

En cuanto a la energía térmica de fuentes no renovables, se han adelantado procesos de reconversión y actualización tecnológica, estandarización de procesos, calibración de quemadores y sustitución de combustibles, que, en suma, son un conjunto de buenas prácticas adoptadas y compartidas por todas las plantas, lo que ha permitido reducir el indicador de consumo de energía térmica (kWh/t.p.) en un 6,17% frente al año 2013. Para el período 2010-2014, la reducción acumulada es de 22,7%.

De los proyectos que impactaron positivamente el consumo de energía eléctrica en 2014, se destacan:

En el negocio de Pastas, planta Mosquera, los quemadores que tenían un sistema mecánico de regulación fueron reemplazados por un sistema automático electrónico que controla la relación aire/combustible a través del monitoreo de los actuadores que controlan los flujos de aire y combustible al quemador para mantener la más óptima relación de combustión. Esto ha generado mejoras en las emisiones a la atmósfera y mejoras en la eficiencia energética del sistema al reducir un 5% el consumo de gas natural frente al año 2013, logrando un ahorro de 54.598 m<sup>3</sup>/año de gas natural.

En la planta de Chocolates, en Bogotá, se estableció una programación de acuerdo con las necesidades reales de consumo de licor de cacao en la Planta de Producción. En momentos de baja ocupación de las líneas de producción, la zona A trabaja un solo turno. El personal del otro turno se emplea para capacitaciones del personal, logrando reducir el consumo de gas natural equivalente a 1.022.019 kWh-año.

## Eficiencia energética en la cadena de valor

### [G4-EN3] [G4-EN5]

Durante el 2014, Comercial Nutresa adquirió dos vehículos ciento por ciento eléctricos que se encuentran operando en la distribución de snacks en las ciudades de Bogotá y Medellín. Se dio inicio también a un proyecto piloto con un vehículo híbrido (eléctrico / combustión interna) y se incorporaron a la flota de transporte primario seis vehículos con cajas automáticas que ayudan a reducir el consumo durante su conducción.

Por otra parte, el negocio Helados en Colombia lanzó un pro-



Operario de la línea de producción del Negocio Galletas en Medellín, Antioquia.

## Energía de fuente renovable

En la exploración de opciones alternativas de energía, continuamos usando biomasa como fuente energética. Tal es el caso del uso de la borra de café en el Negocio Café en Colombia, y el uso de la borra de café, té y cebada en el negocio de TMLUC en Chile. Adicionalmente se realizaron dos proyectos piloto de energía solar fotovoltaica, uno de ellos utilizando el puente que comunica la planta productiva de Café en Medellín con las bodegas, otro para generar la energía necesaria para iluminación en una zona de la planta de Galletas en Medellín, así como la implementación de paneles solares en dos heladerías de la compañía Pops en Costa Rica.

yecto piloto de congeladores que trabajan con energía solar, como parte de la estrategia de utilización de energías alternativas que reduzcan el consumo energético y el impacto sobre la capa de ozono.

Se realizó una prueba piloto con congeladores que funcionan con paneles solares y baterías fotovoltaicas y actualmente cuatro unidades se encuentran instaladas en las regiones costeras y en el centro del país (en prueba comercial). El objetivo es lograr un ahorro energético de entre el 25% y el 50% y generar ahorros en dinero en la factura de energía eléctrica de los clientes.

Colombia	2012	2013	2014
<b>Consumo total de energía</b>	554,40 GWh 1.995,15 TJ	546,94 GWh 1.968, 36 TJ	540,56 GWh 1.946,00 TJ
<b>Intensidad energética en producción kWh/t.p.</b>	776,30	741,05	689,85
<b>Intensidad energética en producción MJ/t.p.</b>	2,79	2,67	2,48

\* No incluye Litoempaques, Setas Colombianas, Meals Armenia.

Compañías en otros países	2012	2013	2014
<b>Consumo total de energía</b>	62,21 GWh 223,95 TJ	62,68 GWh 225,65 TJ	206,09 GWh 741,91 TJ
<b>Intensidad energética en producción kWh/t.p.</b>	923,18	918,68	1.003,77
<b>Intensidad energética en producción MJ/t.p.</b>	3,32	3,31	3,61

\*2012 y 2013: México, Perú y Costa Rica; Galletas Costa Rica.

\*\*2014: ocho plantas en el exterior: Chocolates México, Perú y Costa Rica; Galletas Costa Rica; TMLUC Chile (4 plantas).

## Visión de futuro

La respuesta de la Organización ante los desafíos energéticos se soporta en el establecimiento de metas retadoras al 2020, como son la reducción en un 25% del consumo de energía por tonelada producida y el objetivo de alcanzar el ciento por ciento de abastecimiento energético a partir de energías más limpias.

En línea con las metas establecidas para la reducción del indicador de las emisiones de GEI, los negocios han establecido planes a 2020 para reducir el consumo de energía mediante proyectos de reconversión tecnológica, actualización de equipos y auditorías energéticas que permiten reducir la dependencia de la energía térmica de fuentes no renovables (gas y combustibles fósiles), incrementar la participación de las energías alternativas (biomasa, energía solar fotovoltaica) y, en consecuencia, disminuir las emisiones de GEI.

Así mismo, se continuará permeando la cadena de valor con principios de eficiencia energética en los procesos logísticos, incorporando tecnologías de bajo consumo energético en centros de distribución nuevos –y en desarrollo– y continuando con la exploración de proyectos de transporte más eficientes vía incorporación, a la flota de transporte, de vehículos más eficientes y/o alimentados con energías más limpias y la formación en conducción adecuada, soportada en reconocimientos otorgados a los mejores conductores. En particular, hacia el futuro se ha definido que cualquier vehículo nuevo que se adquiera para integrarse a la flota de transporte primario, será adquirido con caja de transmisión automática, lo que permite un ahorro de combustible significativo.

Para el 2015 se realizará un diagnóstico de eficiencia energética en las plantas productivas en Colombia, con el fin de identificar los procesos con mayores oportunidades de reducción en consumo. A su vez, se avanzará en el levantamiento de indicadores básicos ambientales, en el establecimiento de planes de ahorro y uso eficiente de la energía en las compañías Pops, Bon y Alimentos Cárnicos Panamá, así como en la homologación de dichos indicadores en las operaciones de TMLUC, y demás compañías ubicadas en nuestra región estratégica.



Comercial Nutresa incursionó en 2014 en la distribución a través de vehículos eléctricos.

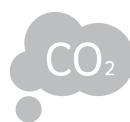
## Algunas iniciativas

### Uso de hidrógeno en el transporte de carga

En uno de los vehículos de transporte de carga del negocio de Chocolates se instaló un equipo que genera hidrógeno a partir de un proceso electroquímico. El hidrógeno obtenido enriquece la mezcla de combustible haciéndolo más eficiente en términos de consumo y de reducción de emisiones de gases. Esta implementación acarreó un proceso de validación del uso del equipo de hidrógeno, para comprobar su eficiencia en transporte de carga pesada. Se obtuvo una reducción de consumo de combustible del 7,7% anual (COP 8,3 millones) y una disminución de emisiones del 87,5%, con una reducción en las emisiones de CO<sub>2</sub> de 11,8 t/año. Esta práctica puede replicarse a los demás negocios del Grupo Nutresa.



Reducción del consumo  
de combustible de **7,7% anual**



Disminución de emisiones del **87,5%**  
Reducción en las emisiones de CO<sub>2</sub> de **11,8 t/año**

# Estados financieros

Las notas a los Estados Financieros  
pueden ser consultadas en

[informe2014.gruponutresa.com/  
notas-a-los-estados-financieros-consolidados/](http://informe2014.gruponutresa.com/notas-a-los-estados-financieros-consolidados/)

y en [informe2014.gruponutresa.com/  
notas-a-los-estados-financieros-basicos/](http://informe2014.gruponutresa.com/notas-a-los-estados-financieros-basicos/)



Para conocer mas sobre  
la campaña de Grupo Nutresa  
"Disfruta una vida saludable"  
visita la página [www.nutresa.com](http://www.nutresa.com)





Disfrutar **move**te cambia tu vida  
Juan Pablo Gaitán, 27 años. Arquitecto.

## Informe del Revisor fiscal

---

**A la Asamblea de Accionistas  
de Grupo Nutresa S. A.**

26 de febrero de 2015

He auditado el balance general consolidado de Grupo Nutresa S. A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2014 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 por el año terminado en esa fecha y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 4 y otras notas explicativas. Los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2013 fueron auditados por otro contador público, vinculado a PricewaterhouseCoopers, quien en informe de fecha 28 de febrero de 2014 expresó una opinión sin salvedades sobre los mismos.

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 mi auditoría. 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 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 Nutresa S. A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2014 y los resultados de sus operaciones, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera, aplicados sobre una base uniforme con la del año anterior.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Bibiana Moreno Vásquez".

Bibiana Moreno Vásquez

**Revisora Fiscal**

Tarjeta Profesional No. 167200-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## Certificación de los estados financieros

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S.A.

### **CERTIFICAMOS:**

26 de febrero de 2015

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2014 y 2013, 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 Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General- T.P. 45056-T**

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

## 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:**

26 de febrero de 2015

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subordinadas al 31 de diciembre de 2014 y 2013, 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 26 del mes de febrero de 2015.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**

# Balance General consolidado

En diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

NOTAS	2014	2013
<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo corriente</b>		
Disponible y equivalentes de efectivo (6)	\$ 374.060	\$ 415.478
Deudores, neto (7)	909.123	829.822
Inventarios, neto (8)	865.567	725.323
Diferidos y otros activos (9)	37.520	47.694
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 2.186.270</b>	<b>\$ 2.018.317</b>
<b>Activo no corriente</b>		
Inversiones permanentes, neto (10)	380.790	357.830
Deudores (7)	30.858	27.477
Propiedades, planta y equipo, neto (11)	1.625.659	1.456.074
Intangibles, neto (12)	2.054.699	2.038.332
Diferidos y otros activos (9)	64.866	70.031
Valorizaciones (22)	5.187.750	4.612.437
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$ 9.344.622</b>	<b>\$ 8.562.181</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 11.530.892</b>	<b>\$ 10.580.498</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo corriente</b>		
Obligaciones financieras (14)	\$ 450.795	\$ 407.588
Proveedores (15)	298.022	299.136
Cuentas por pagar (16)	393.665	339.570
Impuestos, gravámenes y tasas (17)	128.889	159.523
Obligaciones laborales (18)	124.526	131.144
Pasivos estimados y provisiones (19)	9.516	8.241
Diferidos y otros pasivos (20)	4.249	3.159
<b>Total del pasivo corriente</b>	<b>\$ 1.409.662</b>	<b>\$ 1.348.361</b>
<b>Pasivo no corriente</b>		
Obligaciones financieras (14)	1.672.214	1.589.149
Cuentas por pagar (16)	167	167
Obligaciones laborales (18)	7.091	7.234
Pasivos estimados y provisiones (19)	47.907	45.943
Diferidos y otros pasivos (20)	171.346	159.573
<b>Total del pasivo no corriente</b>	<b>\$ 1.898.725</b>	<b>\$ 1.802.066</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 3.308.387</b>	<b>\$ 3.150.427</b>
<b>INTERÉS MINORITARIO</b>	<b>\$ 23.731</b>	<b>\$ 19.209</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	2.301	2.301
Superávit de capital	546.831	546.831
Reservas (21)	1.464.035	1.282.573
Revalorización del patrimonio (21)	815.898	761.782
Efecto conversión estados financieros (5)	(193.586)	(173.546)
Resultados del ejercicio	377.571	380.235
Superávit por valorización (22)	5.185.724	4.610.686
<b>Total del patrimonio</b>	<b>\$ 8.198.774</b>	<b>\$ 7.410.862</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO E INTERÉS MINORITARIO</b>	<b>\$ 11.530.892</b>	<b>\$ 10.580.498</b>
Cuentas de orden		
Deudoras (13)	\$ (5.891.718)	\$ (4.981.064)
Acreedoras (13)	1.690.590	1.921.088

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

**Estado consolidado de resultados**De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2014	2013
<b>Ingresos operacionales</b>	(23)	\$ <b>6.461.752</b>	\$ <b>5.898.466</b>
Costo de ventas		(3.591.978)	(3.260.968)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>2.869.774</b>	<b>2.637.498</b>
<b>Gastos operacionales de:</b>			
Administración	(24)	(408.021)	(347.578)
Ventas	(25)	(1.703.834)	(1.505.166)
Producción	(26)	(119.579)	(134.527)
<b>Utilidad operacional</b>		<b>638.340</b>	<b>650.227</b>
<b>Otros ingresos (egresos) - neto</b>			
Ingresos por dividendos y financieros	(27)	136.488	81.465
Gastos financieros	(28)	(202.635)	(121.689)
Otros ingresos y egresos, neto	(29)	(28.525)	(54.865)
<b>Total otros ingresos (egresos) - no operacionales</b>		<b>(94.672)</b>	<b>(95.089)</b>
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto de renta e interés minoritario</b>		<b>543.668</b>	<b>555.138</b>
Provisión para impuesto sobre la renta y CREE:	(17)		
Corriente		(119.636)	(124.231)
CREE		(32.467)	(35.569)
Diferido		(11.583)	(14.687)
<b>Utilidad antes de interés minoritario</b>		<b>379.982</b>	<b>380.651</b>
<b>Interés minoritario</b>		<b>(2.411)</b>	<b>(416)</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 377.571</b>	<b>\$ 380.235</b>
<b>Utilidad neta por acción (en pesos colombianos)</b>		<b>820,59</b>	<b>826,38</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## Estado consolidado de cambios en el patrimonio de los accionistas

	RESERVAS									
	Capital	Prima en colocación de acciones	Reservas obligatorias	Reservas ocasionales	Total reservas	Revalorización del patrimonio	Efecto por conversión estados financieros (Nota 5)	Utilidad del ejercicio	Superávit por valorizaciones	Total patrimonio
<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 (Nota 33)					0			(182.617)		(182.617)
Traslado de utilidades y reservas			6.446	156.444	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>212.480</b>	<b>1.070.093</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>
Dividendos decretados (Nota 33)					0			(198.773)		(198.773)
Traslado de utilidades y reservas			4.028	177.434	181.462			(181.462)		0
Ajuste por valorizaciones y otros					0	54.116			574.763	628.879
Interés minoritario					0				275	275
Ajustes por conversión de estados financieros					0		(20.040)			(20.040)
Utilidad neta año 2014					0			377.571		377.571
<b>Saldos al 31 de dic. del año 2014</b>	<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>216.508</b>	<b>1.247.527</b>	<b>1.464.035</b>	<b>815.898</b>	<b>(193.586)</b>	<b>377.571</b>	<b>5.185.724</b>	<b>8.198.774</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

# Estado consolidado de cambios en la situación financiera

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

NOTAS	2014	2013
<b>LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:</b>		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 377.571</b>	<b>\$ 380.235</b>
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:		
Depreciaciones (30)	130.308	113.107
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos (31)	95.609	69.492
Recuperación de pensiones de jubilación	(465)	(469)
Provisión de propiedad, planta y equipo (11)	2.589	4.359
Utilidad neta en venta y retiro de propiedad, planta y equipo, inversiones, intangibles y otros activos (34)	(449)	(14.606)
Ingreso por diferencia en cambio en inversiones	(3.864)	(500)
Intereses minoritarios	2.411	416
Efecto por inflación Venezuela	5.407	39.586
<b>RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS EN OPERACIONES</b>	<b>609.117</b>	<b>591.620</b>
Más:		
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo, inversiones y otros activos (34)	13.353	19.499
Aumento de obligaciones financieras y otros créditos a largo plazo	83.065	927.029
Aumento de cuentas por pagar a largo plazo	0	1
Aumento de pasivos estimados y provisiones	2.429	1.852
Aumento de pasivos diferidos y otros pasivos	11.773	15.014
Aumento de interés minoritario	4.522	2.915
<b>RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS POR FUENTES DIFERENTES A OPERACIONES</b>	<b>115.142</b>	<b>966.310</b>
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>	<b>\$ 724.259</b>	<b>\$ 1.557.930</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:</b>		
Dividendos decretados (33)	198.773	182.617
Patrimonio proveniente de adquisición de compañías (3)	0	163.420
Efecto por conversión y variaciones patrimoniales	34.431	55.190
Adquisición de inversiones permanentes	23.197	27.557
Crédito mercantil adquirido (3)	183	972.146
Adquisición de intangibles, diferidos y otros activos	7.731	1.338
Adquisición de propiedad, planta y equipo (32)	349.768	191.496
Disminución de obligaciones laborales a largo plazo	143	296
Disminución de impuestos, gravámenes y tasas	0	18.988
Aumento de deudores a largo plazo	3.381	2.908
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>	<b>\$ 617.607</b>	<b>\$ 1.615.956</b>
<b>Capital de trabajo proveniente de adquisición de nuevas compañías</b> (3)	<b>0</b>	<b>(52.041)</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 106.652</b>	<b>\$ (110.067)</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## Estado consolidado de cambios en la situación financiera (continuación)

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

### LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:

	2014	2013
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN ACTIVO CORRIENTE</b>		
Disponible y equivalentes de efectivo	\$ (41.418)	\$ 123.666
Deudores	79.301	171.950
Inventarios	140.244	169.527
Diferidos y otros activos	(10.174)	15.479
<b>AUMENTO EN ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 167.953</b>	<b>\$ 480.622</b>
<b>(AUMENTO) DISMINUCIÓN EN PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones financieras	(43.207)	(310.926)
Proveedores	1.114	(128.488)
Cuentas por pagar	(54.095)	(80.114)
Impuestos, gravámenes y tasas	30.634	(40.308)
Obligaciones laborales	6.618	(28.773)
Pasivos estimados y provisiones	(1.275)	(2.682)
Diferidos y otros pasivos	(1.090)	602
<b>AUMENTO EN PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ (61.301)</b>	<b>\$ (590.689)</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 106.652</b>	<b>\$ (110.067)</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

## Estado consolidado de flujos de efectivo

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2014	2013
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES:</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 377.571</b>	<b>\$ 380.235</b>
<b>Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:</b>			
Depreciaciones	(30)	130.308	113.107
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos	(31)	95.609	69.492
Recuperación pensiones de jubilación		(465)	(469)
Provisión propiedad, planta y equipo	(11)	2.589	4.359
Utilidad neta en venta y retiro de propiedad, planta y equipo, inversiones, intangibles y otros activos	(34)	(449)	(14.606)
Provisión y/o castigos de deudores, neto		7.049	7.261
(Recuperación) provisión de inventarios		(1.096)	2.144
Diferencia en cambio de inversiones en acciones		(3.864)	(500)
Ajuste por inflación Venezuela		5.407	39.586
Intereses minoritarios		2.411	416
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales:</b>			
Deudores		(89.731)	(11.183)
Inventarios		(139.148)	(41.497)
Diferidos y otros activos		3.619	(18.923)
Proveedores y cuentas por pagar		52.981	126.245
Impuestos, gravámenes y tasas		(11.646)	36.487
Pago impuesto al patrimonio		(18.988)	(19.006)
Obligaciones laborales		(6.761)	25.990
Pasivos estimados y provisiones		3.704	(40.433)
Diferidos y otros pasivos		12.863	14.412
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES</b>	<b>\$ 421.963</b>	<b>\$ 673.117</b>	
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>			
Patrimonio proveniente de adquisición de compañías		0	(163.420)
Efecto por conversión y variaciones patrimoniales		(44.745)	(53.779)
Adquisición de inversiones permanentes		(23.197)	(27.557)
Crédito mercantil adquirido	(3)	(183)	(972.146)
Adquisición de propiedad, planta y equipo	(32)	(349.768)	(191.496)
(Aumento) disminución de intangibles, diferidos y otros activos		(1.176)	5.344
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo, inversiones y otros activos	(34)	13.353	19.499
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ (405.716)</b>	<b>\$ (1.383.555)</b>	
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>			
Dividendos pagados	(33)	(194.062)	(177.201)
Aumento de obligaciones financieras		126.272	996.866
Aumento de intereses minoritarios		4.522	2.915
<b>EFFECTIVO NETO (USADO EN) PROVISTO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>\$ (63.268)</b>	<b>\$ 822.580</b>	
<b>(Disminución) aumento neto en efectivo y equivalentes de efectivo</b>			
Efecto de las variaciones en el tipo de cambio en el efectivo y equivalentes de efectivo		5.603	(1.411)
Efectivo y equivalente de efectivo recibido en adquisiciones	(3)	0	12.935
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año		415.478	291.812
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 374.060</b>	<b>\$ 415.478</b>	

Las notas son parte integral de los estados financieros.

Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## Notas a los estados financieros consolidados

Años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013 (Valores expresados en millones de pesos colombianos, excepto los valores en dólares estadounidenses, tasa de cambio y cantidad de acciones).

### Nota 1 Bases de consolidación

#### 1.1 ENTIDAD Y OBJETO SOCIAL DE LA MATRIZ Y LAS COMPAÑÍAS SUBORDINADAS

##### **Grupo Nutresa S. A. Compañía Matriz**

Es una sociedad anónima de nacionalidad colombiana, constituida el 12 de abril de 1920, con domicilio principal en la ciudad de Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050.

El objeto social de la Compañía Matriz consiste en la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades en empresas organizadas, bajo cualquiera de las formas autorizadas por la ley, sean nacionales o extranjeras, y que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita, o en bienes corporales o incorporales con la finalidad de precautelación del capital.

A continuación se informa, en relación con las compañías subordinadas, el nombre, nacionalidad, la fecha de constitución, vigencia, domicilio principal y objeto social:

##### **Alimentos Cárnicos S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 20 de agosto de 1968 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y domicilio principal en Yumbo, Valle del Cauca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y/o de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación y especialmente de la carne y/o de la de productos agrícolas, incluido el procesamiento y utilización de subproductos de especies animales y agrícolas para la preparación de alimentos; la explotación agrícola y ganadera en sus especies mayores y menores, y los negocios directamente relacionados con dichas actividades, en especial mediante la cría, ceba, levante y engorde de ganado y su posterior sacrificio o enajenación en pie; la compra, venta, transporte, distribución, importación, exportación y comercio en general de alimentos propios y de otros fabricantes. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita aunque no se halle relacionada directamente con la producción o comercialización de alimentos; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el exterior.

##### **Alimentos Cárnicos Zona Franca Santafé S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 10 de octubre de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 16 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Cota, Cundinamarca.

La compañía es un usuario industrial de bienes y servicios de zona franca y tiene por objeto, principalmente, el desarrollo de las siguientes actividades en zona franca: el procesamiento, fabricación, compra y venta de productos alimenticios y la venta de subproductos y desechos derivados de los procesos de fabricación; la prestación de servicios de fabricación de productos alimenticios a terceros; la prestación de los servicios de gestión de compra de insumos y materias primas utilizadas en la industria de fabricación de alimentos; la prestación de servicios de reprocesamiento, reempaque, ensamble, etiquetado, envasado, maquila, clasificación, control de calidad, inspección, reclasificación, limpieza, congelación y descongelación de los mencionados productos; la ejecución de servicios de coordinación y control logístico de inventarios de productos alimenticios y de materias primas de terceros, la clasificación de productos alimenticios y materias primas, el descargue, cargue y picking de los productos y materias primas indicados; la contratación para sí y para otros, de servicios de transporte prestados por terceros, al igual que la prestación de servicios de elaboración de facturas y despacho de productos alimenticios, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

##### **Alimentos Cárnicos de Panamá S. A.**

Constituida el 19 de enero de 1970 y de duración perpetua. Sociedad panameña, con domicilio principal en Ciudad de Panamá, República de Panamá.

Su objeto social consiste en el ejercicio amplio de la industria manufacturera, mercantil o financiera, así como comprar, o de otros modos adquirir, tener, vender, disponer y con base en comisión, o de otra forma, productos, objetos, mercancía y materiales de cualquier clase y descripción, sean conocidos ahora o que se descubran o inventen en el futuro.

El 30 de junio de 2011 se protocolizó el acta de reunión extraordinaria de accionistas en la que se aprobó reformar la denominación social de la compañía por la de Alimentos Cárnicos de Panamá S. A. y se aprobó el compromiso de fusión por medio del cual Alimentos Cárnicos de Panamá S. A. (antes Blue Ribbon Products S. A.) absorbió a Ernesto Berard S. A. De acuerdo con las leyes panameñas, la fusión mencionada se perfeccionó el 3 de octubre de 2011.

##### **American Franchising Corp.**

Sociedad panameña con domicilio principal en Ciudad de Panamá, fue constituida el 17 de octubre de 1974 y tiene duración perpetua.

Su objeto social consiste en establecer, gestionar y llevar a cabo en general el negocio de financiamiento, inversiones y correduría en todas sus ramas, y organizar, llevar a cabo o emprender cualquier negocio.

AFC desarrolla su actividad a través de 15 subordinadas, las cuales se describen a continuación:

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### **Industrias Lácteas de Costa Rica S. A.**

Constituida el 10 de marzo de 1982, con duración de 99 años. Su domicilio social es la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el desarrollo de industria, la ganadería y la agricultura en general, y en especial, la elaboración y comercialización de todo tipo de productos lácteos.

### **Compañía Americana de Helados S. A. (American Ice Cream Company, Incorporated)**

Sociedad constituida el 22 de febrero de 1968 y con vigencia hasta el 2018, su domicilio social es en la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el desarrollo de la industria y el comercio en general, y en especial, la producción y venta de helados y productos afines.

### **Fransouno S. A.**

Constituida el 6 de enero de 2000, con domicilio en la ciudad de San José, Costa Rica. Con duración hasta el 6 de enero de 2099.

Su objeto social es en general el comercio, la industria y la agricultura.

### **Helados H D S. A.**

Sociedad constituida el 25 de mayo de 2000, con duración de 99 años. Su domicilio social es en la ciudad de San José, Costa Rica, y su objeto consiste en dedicarse, en general, al comercio, la industria y la agricultura.

### **Americana de Alimentos Ameral S. A.**

Sociedad costarricense constituida el 10 de abril de 1996 con vigencia hasta el 10 de abril de 2095.

Su domicilio es la ciudad de San José, Costa Rica, y su objeto consiste en el comercio y la industria, la representación de productos y casas extranjeras.

### **Inmobiliaria Nevada S. A.**

Constituida el 6 de octubre de 1994, con duración de 99 años y domicilio social en la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el ejercicio amplio del comercio, la industria, la representación de productos y casas extranjeras, en cualquier ramo, la ganadería y la agricultura en general.

### **Heladera Guatimalteca S. A.**

Se constituyó el 6 de abril de 1972 por un período de 99 años y domicilio social en el departamento de Guatemala, Guatemala.

Su objeto social consiste en la fabricación de helados cremosos y no cremosos, a través de su marca Pops.

### **Distribuidora POPS S. A.**

Constituida el 18 de septiembre de 1973 por un período de 99 años y domicilio social en el departamento de Guatemala, Guatemala.

Su principal actividad consiste en la distribución y venta de helados cremosos y no cremosos, principalmente a través de la marca Pops.

### **Nevada Guatimalteca S. A.**

Constituida el 16 de diciembre de 2003, con plazo indefinido y domicilio social en el departamento de Guatemala, Guatemala.

Su objeto social consiste en la compraventa y arrendamiento de bienes inmuebles, efectuar toda clase de operaciones civiles y mercantiles que directamente se relacionen, deriven o sean consecuencia de las actividades anteriores.

### **Guate-Pops S. A.**

Constituida el 22 de marzo de 1979 y domicilio social en el departamento de Guatemala, Guatemala.

Su objeto social principal consiste en la prestación de servicios de personal.

### **Industrias Lácteas Nicaragua S. A.**

Constituida el 21 de octubre de 1994, con plazo hasta el 2093 y domicilio en la ciudad de Managua, departamento Managua, República de Nicaragua.

Su objeto social consiste en la importación y venta de productos alimenticios lácteos y sus derivados.

### **Americana de Alimentos S. A. de C. V.**

Constituida el 25 de enero de 2006, con plazo indefinido y domicilio en la ciudad de San Salvador, en El Salvador.

Su objeto social es el desarrollo de cualquier clase de actividad lícita y, en especial, el ejercicio del comercio mediante la compraventa, distribución, exportación o importación de toda clase de bienes muebles.

### **POPS One LLC**

Constituida el 29 de julio de 2010 y domicilio en la ciudad de Miami, Florida, EE. UU.

Su objeto social consiste en la operación de heladerías.

### **POPS Two LLC**

Constituida el 1º de junio de 2011 y domicilio en la ciudad de Miami, Florida, EE. UU.

Su objeto social consiste en la operación de heladerías.

### **Costa Rica's Creamery, LLC**

Constituida el 6 de noviembre de 2009 y domicilio en la ciudad de Miami, Florida, EE. UU.

Su objeto social consiste en la operación de heladerías.

### **Compañía de Galletas Noel S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 13 de agosto de 1998 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y especialmente la producción o fabricación de aquellos para consumo humano y de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación tales como: cereales elaborados, harinas, féculas, té, café, sagú, chocolate, azúcares, sal, mieles, productos de panadería, gallería y pastelería; la distribución y venta y comercio en general de los géneros de que trata el aparte anterior, producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de producción de alimentos e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S. A.**

Constituida el 18 de octubre de 2004 y con vigencia hasta el 18 de octubre de 2103; sociedad costarricense con domicilio principal en la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el ejercicio amplio de la industria, la agricultura, el comercio, la ganadería, la construcción y el turismo en general. De manera especial se dedica a la explotación de la industria de galletas.

### **Compañía de Galletas Pozuelo de la República Dominicana S. R. L.**

Sociedad dominicana constituida el 22 de junio de 2000, con duración indefinida y domicilio principal en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

Su objeto social consiste en establecer, gestionar e implementar en general los negocios de inversiones, corredurías, garantías y consultorías, y en general llevar a cabo cualquier otro comercio, negocio o actividad lícita.

### **Comercial Pozuelo Panamá S. A. (antes Compañía de Galletas Pozuelo de Panamá S. A.)**

Constituida el 17 de mayo de 2002 y de duración perpetua. Sociedad panameña con domicilio principal en Ciudad de Panamá, República de Panamá.

Su objeto social consiste en manufacturar y distribuir alimentos de consumo masivo tales como galletas, productos de panadería, enlatados y otros; establecer y tramitar y llevar a cabo negocios de una compañía inversionista en cualquier parte del mundo, comprar, vender y negociar toda clase de productos alimenticios, acciones de capital y valores de toda clase; dedicarse a cualquier negocio lícito no vedado a una sociedad anónima.

### **Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 8 de octubre de 2002 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general, y de manera especial, de chocolates y sus derivados, así como de los negocios que se relacionen con dichas industrias; la distribución, venta y comercio de los géneros de que trata el aparte anterior, producidos por la compañía o por otros fabricantes, y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de producción de alimentos y de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Compañía Nacional de Chocolates DCR, S. A.**

Constituida el 29 de junio de 2004 y con vigencia hasta el 29 de junio de 2103; sociedad costarricense con domicilio prin-

pal en la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el ejercicio amplio de la industria, agricultura, el comercio, la ganadería, la construcción y el turismo en general. De manera especial se dedica a la explotación de la industria de chocolates y sus derivados.

### **Compañía Nacional de Chocolates de Perú S. A.**

La compañía se constituyó el 13 de noviembre de 2006 y es de duración indeterminada. Sociedad peruana con domicilio principal en la ciudad de Lima, Perú.

El objeto social de la compañía es la actividad industrial y agroindustrial en la fabricación y comercialización de todo tipo de bebidas y alimentos, así como todo tipo de explotación agropecuaria, pudiendo además dedicarse a las actividades de expendio, comercialización, distribución, exportación e importación de bienes en general. De manera especial se dedica a la industria de galletas, chocolates y otras golosinas.

El 1º de diciembre de 2010 se efectuó la fusión abreviada por medio de la cual Compañía Nacional de Chocolates de Perú S. A. absorbe a Compañía de Cacao del Perú S. A. C.

### **Cordialsa Boricua Empaque, Inc.**

Constituida el 1º de enero de 2004 y de plazo ilimitado. Sociedad puertorriqueña, con domicilio principal en la ciudad de San Juan, Puerto Rico.

Su objeto social consiste en la comercialización de productos alimenticios.

### **Comercial Nutresa S. A. S.**

Compañía colombiana constituida mediante documento privado del 12 de febrero de 2010, registrado en la Cámara de Comercio de Medellín el 17 de febrero de 2010, con vigencia indefinida y domicilio principal en la ciudad de Medellín.

Su objeto social es el desarrollo de cualquier actividad lícita.

El 31 de marzo de 2011 se registró en la Cámara de Comercio de Medellín el acta mediante la cual cambió la denominación social de la compañía de Cordialsa Colombia S. A. S. por la de Comercial Nutresa S. A. S.

### **Cordialsa Costa Rica S. A.**

Constituida el 29 de junio de 2004 y con vigencia hasta el 29 de junio de 2103. Sociedad costarricense con domicilio principal en la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el ejercicio amplio de la industria, la agricultura, el comercio, la ganadería, la construcción y el turismo en general. De manera especial se dedica a la comercialización de productos alimenticios.

La sociedad se liquidó el 1º de julio de 2014, y se formalizó la liquidación mediante escritura pública 186-16 del 26 de septiembre de 2014.

### **Comercial Pozuelo El Salvador S. A. de C. V.**

Constituida el 25 de noviembre de 2004 y su plazo de duración es indefinido. Sociedad salvadoreña con domicilio principal en la ciudad de San Salvador, Salvador.

Su objeto social consiste en la distribución y comercialización de productos alimenticios.

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### **Comercial Pozuelo Nicaragua S. A.**

Constituida el 18 de noviembre de 1992 y con vigencia hasta el 18 de noviembre de 2091. Sociedad nicaragüense con domicilio principal en la ciudad de Managua, República de Nicaragua.

Su objeto social consiste en la distribución y comercialización de galletas y en general la compra y venta, exportación, importación, empaque, industrialización y comercialización de toda clase de productos alimenticios, exportación e importación de mercancías de toda clase y cualesquier bienes muebles de lícito comercio, y celebrar toda clase de contratos y contraer obligaciones, ejecutar cualquier acto o contrato jurídico que no estuviese prohibido.

### **Cordialsa USA, Inc.**

Constituida el 22 de marzo de 2004, con duración indefinida y con domicilio principal en el estado de Texas, Estados Unidos de América.

Su nacionalidad es estadounidense. Su objeto social consiste en la explotación de cualquier actividad legal diferente de la bancaria, fiduciaria, o la práctica de una profesión permitida a ser incorporada por el Código de Sociedades de Texas. De manera especial se dedica a la comercialización de productos alimenticios.

### **Cordialsa Noel de Venezuela S. A.**

Constituida el 15 de noviembre de 1995 y con vigencia hasta el 15 de noviembre de 2094. Sociedad venezolana con domicilio principal en la ciudad de Caracas, Venezuela.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general, incluida la fabricación, venta, distribución, importación y comercialización. Así mismo, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley.

### **Corporación Distribuidora de Alimentos S. A., Cordialsa**

Constituida el 3 de febrero de 1995 y con vigencia hasta el año 2045. Sociedad ecuatoriana con domicilio principal en la ciudad de Quito, Ecuador.

Su objeto social consiste en la explotación, distribución y comercialización de la industria de alimentos en general.

### **Comercial Pozuelo Guatemala S. A.**

Constituida el 18 de noviembre de 2004 y de duración indefinida. Sociedad guatemalteca con domicilio principal en el departamento de Guatemala, Guatemala.

Su objeto social consiste en la distribución y comercialización de productos alimenticios y cualquier otra actividad industrial, comercial o de servicios relacionada con dicha distribución y comercialización.

### **Abimar Foods Inc (antes Fehr Foods, Inc.)**

Constituida el 13 de febrero de 1992 y de duración perpetua. Sociedad estadounidense con domicilio principal en la ciudad de Abilene, Texas, Estados Unidos de América.

Su objeto social consiste en la realización de cualquier actividad lícita según las leyes de Texas y en especial en la producción y comercialización de productos horneados.

El 29 de junio de 2011 se registraron ante la Secretaría del estado de Texas, los documentos mediante los cuales se apro-

bó la fusión por absorción por medio de la cual Fehr Foods, Inc. absorbía a Fehr Holdings, LLC; Oktex Baking, GP, LL, y Oktex Baking, LP.

El 29 de julio de 2014, la Junta Directiva de la compañía decidió cambiar la denominación social por AbiMar Foods Inc. El acta de la junta se registró ante la Secretaría del estado el 5 de agosto de 2014.

### **Gestión Cargo Zona Franca S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 10 de octubre de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 16 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Cartagena, Bolívar.

La compañía es un usuario industrial de bienes y servicios de zona franca y tiene por objeto, principalmente, el desarrollo de las siguientes actividades en zona franca: la prestación de los servicios de gestión de compra, importación y exportación para terceros, de productos alimenticios y de materias primas utilizadas en la industria de alimentos en general. Así mismo, la prestación de servicios de reprocesamiento, reempaque, ensamble, etiquetado, envasado, maquila, clasificación, control de calidad, inspección, reclasificación, limpieza, congelación y descongelación de los mencionados artículos. La ejecución de servicios de coordinación y control logístico de importaciones de productos y materias primas propias y de terceros, la clasificación de productos alimenticios y materias primas, el control de inventarios y de los procesos aduaneros; el cargue, descargue y *picking* de los productos y materias primas indicados. La realización de pruebas y análisis de laboratorio sobre productos alimenticios y materias primas para alimentos, al igual que la interpretación de los resultados de los mismos.

### **Helados Bon S. A.**

Sociedad dominicana con domicilio principal en el municipio de Santo Domingo Oeste, constituida el 26 de agosto de 1974. Su plazo de duración es indefinido.

Su objeto social consiste en fabricar, envasar, distribuir, vender y franquiciar, en todo el territorio nacional y en el extranjero, helados y productos de este tipo.

### **Industrias Aliadas S. A. S.**

Compañía colombiana constituida el 21 de septiembre de 1988 mediante escritura pública número 4349 de la Notaría Segunda de Ibagué. Su plazo de duración es hasta el 21 de septiembre de 2038 y tiene domicilio principal en la ciudad de Ibagué.

Su objeto social consiste en la compra, venta, beneficio, trilla y exportación de café. En términos generales, la sociedad explota todas las actividades relacionadas con la industria de café.

### **Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S. A.**

Constituida el 12 de diciembre de 1995 y con plazo de duración hasta el 12 de diciembre de 2094. Sociedad venezolana y con domicilio principal en la ciudad de Caracas, Venezuela.

Su objeto social consiste en la producción, importación, explotación y comercialización de alimentos y de productos en general. Así mismo, la inversión de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley.

**Industria Colombiana de Café S. A. S. (Colcafé)**

Es una sociedad colombiana constituida el 1º de junio de 1950 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en el montaje y la explotación de industrias de café y de alimentos en general, y los negocios que con ellas se relacionen directamente. Además, la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

**Industria de Alimentos Zenú S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 20 de agosto de 2002 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación y especialmente de la carne, incluido el procesamiento y la utilización de subproductos de bovinos, porcinos, ovinos, pescado y otras especies animales; el sacrificio y beneficio de ganado mayor o menor y la compra, venta, transporte, distribución, importación y exportación de carnes; el procesamiento de carnes y la preparación de embutidos, sopas, extractos, grasas, conservas de carne, especias, condimentos, productos de lechería, cuajos, huevos, y sustancias alimenticias para animales; la distribución, venta, importación, exportación y comercio en general de los géneros de que trata el aparte anterior, en estado natural o elaborados industrialmente bien por la compañía o por otros, e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

**La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 11 de abril de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 25 de marzo de 2010. Tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2050, con domicilio principal en la ciudad de Cota, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la distribución a través del canal institucional de productos de cualquier naturaleza en nombre propio o por cuenta de terceros, incluidos alimentos y productos de consumo masivo, con marcas propias o de terceros, así como el envasado y empacado de estos.

**Litoempaques S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 16 de marzo de 1995 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria metalmecánica y de empaques en general y, especialmente,

la producción o fabricación y/o ensamble, y/o la comercialización de envases, tapas y empaques de cualquier material y para cualquier uso; y trabajos de litografía en metal o en cualquier otra base con destino a toda clase de industrias; su venta, distribución, importación, exportación y comercialización en general, ya sean producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria metalmecánica y de empaques. Además, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita.

**Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 29 de enero de 1964 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Bogotá, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general, y de manera especial, de helados, bebidas lácteas, postres, yogures, jugos, refrescos, preparaciones a base de frutas, y los negocios que directamente se relacionen con dicha industria; la distribución, venta, comercio en general del género de que trata el aparte anterior producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de la producción de alimentos e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales; la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

**Molinos Santa Marta S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 18 de abril de 1980 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la moliuración de granos, así como el desarrollo de los negocios y actividades que se relacionen directamente con la industria molinera, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

**Novaventa S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 3 de octubre de 2000 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la comercialización y la distribución de productos alimenticios, materias primas y elementos utilizados en las industrias de alimentos y la administración de canales especializados para la comercialización de dichos productos y de otros artículos que sean susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales; la prestación de servicios de mantenimiento de equipos utilizados para la comercialización de los géneros de que trata el aparte anterior, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### **Nutresa de Chile S. A.**

Es una sociedad chilena, constituida el 5 de agosto de 2013, con vigencia ilimitada y domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la inversión en toda clase de bienes muebles e inmuebles, corporales e incorporales, acciones, bonos, valores, *debentures*, derechos u otros, efectos de comercio en general, pudiendo administrarlos y percibir sus frutos.

### **Nutresa S. A. de C. V.**

Compañía mexicana constituida el 8 de mayo de 1981 con una duración de 99 años y con domicilio principal en el Estado de México.

Su objeto social es la fabricación y compraventa de toda clase de productos alimenticios y nutricionales, comestibles, bebidas nutricionales, productos dietéticos. La elaboración de maquila de todos los productos elaborados y semielaborados, por cuenta de terceros, con maquinaria propia o ajena, entre otros, y todas las actividades necesarias para el cumplimiento del objeto social.

### **Opperar Colombia S. A. S.**

Sociedad colombiana domiciliada en Medellín, constituida el 18 de junio de 2014, con duración indefinida.

Su objeto social consiste en la prestación de servicios de transporte de carga, bajo cualquier modalidad, con equipos propios o de terceros, tanto a nivel nacional como internacional, y la realización de operaciones de logística en general y sus actividades conexas.

### **Pastas Comarrico S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 30 de noviembre de 2004 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Barranquilla, Atlántico.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de manera especial, la fabricación y/o comercialización de harinas, pastas, preparaciones hechas de cereales y los derivados de todas ellas, al igual que de la explotación de los negocios que directamente se relacionen con dicha industria, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Productos Alimenticios Doria S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 18 de noviembre de 1966 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 13 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Mosquera, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de manera especial, de las harinas y preparaciones hechas de cereales y sus derivados, pastas alimenticias entre otras, y los negocios que directamente se relacionen con dicha industria, así como también la distribución y, en general, la comercialización de productos alimenticios, materias primas y elementos utilizados en la industria de alimentos, y de fabricación de harinas y preparaciones hechas

de cereales y de sus derivados; la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Serer S. A. de C. V.**

Compañía mexicana constituida el 31 de octubre de 1972 con una duración de 99 años, y con domicilio social en el Estado de México.

Su objeto social es la fabricación y compraventa de toda clase de productos alimenticios, así como la elaboración por maquila de los mismos y todas las actividades necesarias para el cumplimiento del objeto social.

### **Servicios Nutresa S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 21 de abril de 2006 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la prestación en Colombia y/o en el exterior de servicios empresariales especializados en áreas como: administración de riesgos y seguros, asistencia legal, auditoría y control, contabilidad, impuestos, negociación en compras, planeación financiera, procesos de soporte y desarrollo de gestión humana, servicios administrativos, tecnología informática, tesorería, y cualquiera otra en la que pueda crear valor para sus clientes. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Setas Colombianas S. A.**

Es una sociedad colombiana constituida el 16 de diciembre de 1991 y con vigencia hasta el 16 de diciembre de 2041, con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación, cultivo, producción, procesamiento, distribución y comercialización de champiñones y, en general, productos del sector de la industria de alimentos para el consumo humano y animal, y de los negocios que con ella se relacionen directamente. Así como la inversión en unidades o empresas pecuarias, agrícolas e industriales para el procesamiento, explotación o distribución de productos para el consumo humano y animal.

### **Tropical Coffee Company S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 31 de marzo de 1950 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en el montaje y la explotación de industrias de café y de alimentos en general, y de los negocios que con ellas se relacionen directamente. Además, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita.

### **Tresmontes Lucchetti S. A.**

Es una sociedad chilena constituida el 9 de febrero de 2004, con vigencia ilimitada y domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

Su objeto social consiste en la prestación de servicios de administración, gestión, gerencia, contabilidad, auditoría, abastecimiento, distribución, transporte, personal, programación, métodos y sistemas computacionales y la participación en toda clase de sociedades, civiles o comerciales, ya sean colectivas, anónimas, por acciones, de responsabilidad limitada o en comandita, pudiendo a estas últimas concurrir como socia gestora o comanditaria.

El 31 de marzo de 2014, la sociedad se escindió y parte de su patrimonio pasó a la sociedad Tresmontes Lucchetti Dos S. A., y el 30 de octubre 2014, Tresmontes Lucchetti S. A. absorbió a la sociedad Tresmontes Lucchetti Internacional S. A.

Tresmontes Lucchetti S. A. desarrolla su actividad a través de 17 subordinadas, las cuales se describen a continuación:

### **Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S. A.**

Es una sociedad chilena constituida el 7 de agosto de 2003, con vigencia ilimitada y domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la explotación agrícola y de la agroindustria y la elaboración, fabricación, envase y transformación de productos alimenticios frescos, congelados o preservados del agro y del mar en todas sus formas, su comercialización y distribución en todo el país o en el exterior, por cuenta propia o ajena.

### **Tresmontes Lucchetti Internacional S. A.**

Es una sociedad chilena constituida el 25 de abril de 1989, con vigencia ilimitada y domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la distribución, comercialización y venta de productos alimenticios y mercaderías de consumo masivo.

### **Tresmontes Lucchetti Servicios S. A.**

Es una sociedad chilena constituida el 16 de octubre de 1989, con vigencia ilimitada y domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la inversión, sea mediante la adquisición y enajenación a cualquier título de acciones, bonos, valores mobiliarios, efectos de comercio e instrumentos financieros, como mediante su participación en sociedades comerciales o civiles, adquiriendo derechos o acciones en ellas.

### **Tresmontes S. A.**

Constituida el 1° de julio de 2014 e inscrita en el Conservador de Bienes Raíces el 16 de octubre de 2014. Domiciliada en la ciudad de Valparaíso, Chile.

Su objeto social consiste en la elaboración, producción, comercialización, promoción, distribución, importación y exportación de productos alimenticios en general; la representación y comercialización de todo tipo de bienes que tengan relación directa e indirecta con el rubro gastronómico, así como la participación en toda clase de sociedades, civiles o comerciales, ya sean colectivas, en comanditas, pudiendo concurrir como socia comanditaria o gestora en estas últimas, anónimas o de responsabilidad limitada, cualquiera que sea su objeto.

Modificaciones: el 1° de septiembre de 2014 la sociedad se escindió y parte de su patrimonio pasó a cuatro nuevas sociedades: Tresmontes Lucchetti Internacional S. A., Inmobiliaria

Tresmontes Lucchetti S. A., Lucchetti Chile S. A. e Inversiones Agroindustrial S. A.

Esta sociedad absorbió a la sociedad Tresmontes S. A. el 31 de diciembre de 2014.

### **Deshidratados S. A.**

Es una sociedad chilena constituida el 1° de agosto de 2005, con vigencia ilimitada y domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la producción y comercialización de sopas y caldos deshidratados.

Esta sociedad se disolvió el 30 de diciembre de 2014.

### **Envasadora de Aceites S. A.**

Es una sociedad chilena constituida el 19 de julio de 2004, con vigencia ilimitada y domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en envasar, comercializar y exportar toda clase de productos alimenticios producidos por terceros.

La sociedad se disolvió el 30 de diciembre de 2014.

### **Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S. A.**

Sociedad domiciliada en Santiago de Chile, Chile. Constituida el 1° de septiembre de 2014. Inscrita en el Conservador de Bienes Raíces el 16 de octubre del 2014.

Su objeto social consiste en la inversión en bienes muebles o inmuebles, corporales o incorporales, por cuenta propia o por cuenta ajena; la compra, venta, permuta, arrendamiento, adquisición o enajenación, a cualquier título, de bienes corporales o incorporales, muebles o inmuebles, como asimismo la explotación y administración de estos, ya sean propios o ajenos, por cuenta propia o por cuenta ajena, y la participación en toda clase de sociedades, civiles o comerciales, ya sean colectivas, anónimas, de responsabilidad limitada o en comandita, pudiendo concurrir como socia comanditaria o gestora en estas últimas.

Esta sociedad absorbió a la sociedad Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S. A. el 31 de diciembre de 2014.

### **Inversiones Agroindustrial Ltda.**

Es una sociedad chilena constituida el 9 de agosto de 2010, con vigencia inicial de cinco años, tras los cuales se renueva en forma automática y sucesiva por períodos de cinco años cada uno, salvo que uno de los socios manifieste su voluntad de ponerle término, y con domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la inversión en toda clase de bienes muebles, ya sean corporales o incorporales, incluidos derechos y acciones en todo tipo de sociedades, comunidades y asociaciones, cualquiera que sea su objeto, ya sean civiles o comerciales, nacionales o extranjeras, y en toda clase de títulos o valores mobiliarios, con la finalidad exclusiva de obtener las rentas que tales inversiones generen.

La sociedad se disolvió el 30 de octubre de 2014, por reunirse todos los derechos sociales en cabeza de Inversiones Agroindustrial S. A., que quedó como su continuadora legal.

Inversiones Agroindustrial S. A. se disolvió el 11 de diciembre de 2014, por reunirse todas las acciones en cabeza de Nutresa de Chile S. A. (sociedad absorbente).

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### **Inversiones y Servicios Tresmontes Ltda.**

Es una sociedad chilena constituida el 16 de marzo de 2004, con vigencia inicial de 10 años, tras los cuales se renueva en forma automática y sucesiva por períodos de cinco años cada uno, salvo que uno de los socios manifieste su voluntad de ponerle término, y con domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la inversión, a cualquier título, en toda clase de bienes corporales o incorporales, raíces o muebles, como así mismo la explotación y administración de estos, ya sean propios o ajenos, por cuenta propia o ajena y la participación en toda clase de sociedades.

La sociedad se disolvió el 30 de octubre de 2014, por reunirse todos los derechos sociales en manos de Lucchetti Chile S. A. (sociedad absorbente).

### **Lucchetti Chile S. A.**

Sociedad chilena, constituida el 1º de septiembre de 2014. Inscrita en el Conservador de Bienes Raíces el 16 de octubre de 2014.

Su objeto social consiste en la explotación molinera de cereales, la fabricación y elaboración de pastas, harinas, derivados de cereales y de todo tipo de productos y bienes alimenticios aptos para el consumo humano y animal, y la prestación de servicios relacionados con la alimentación de personas o animales.

Esta sociedad absorbió a la sociedad Lucchetti Chile S. A. el 31 de diciembre de 2014.

### **Novaceites S. A.**

Es una sociedad chilena constituida el 27 de mayo de 2004, con vigencia ilimitada y domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la importación, distribución, comercialización, compra y venta, por cuenta propia o ajena, de aceites vegetales para el consumo humano.

### **Promociones y Publicidad Las Américas S. A.**

Es una sociedad panameña, constituida el 31 de agosto de 1998, perpetua, pero que puede ser disuelta con anterioridad de conformidad con la ley, y con domicilio en Ciudad de Panamá, República de Panamá.

Su objeto social consiste en llevar a cabo actividades relacionadas con la publicidad y promoción de toda clase de bienes y servicios; establecer, gestionar y llevar a cabo el negocio de una compañía financiera y de inversiones, comprar, vender y negociar en toda clase de artículos de consumo, acciones, bonos y valores de todas clases, entre otros.

### **Servicios Tresmontes Lucchetti S. A. de C. V.**

Es una sociedad mexicana constituida el 1º de diciembre de 2009, con vigencia de 99 años y domicilio en el Distrito Federal.

Su objeto social consiste en promover, constituir, organizar, explotar y tomar participación en el capital social y patrimonio de todo género de sociedades mercantiles, civiles, asociaciones o empresas industriales, comerciales, de servicios o de cualquier otra índole, tanto nacional como extranjera, así como participar en su administración y liquidación, la adquisición, enajenación y en general, la negociación de todo tipo de

acciones, partes sociales y de cualquier título valor permitido por ley y la prestación y contratación de servicios de dirección, gerencia, asesoría, consultoría y operación de empresas y, en general, la prestación de servicios profesionales y de asistencia a empresas y/o particulares, cualquiera que sea la forma en que esta se presente.

### **Sociedad Colectiva Civil Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti**

Es una sociedad chilena constituida el 26 de octubre de 2010, con una vigencia inicial de cinco años, tras los cuales se renueva por períodos iguales y sucesivos de un año cada uno, salvo que uno de los socios manifieste su voluntad de ponerle término y con domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la inversión mobiliaria e inmobiliaria, para lo cual puede adquirir toda clase de bienes corporales o incorporales, muebles e inmuebles, administrar dichas propiedades, darlas y tomarlas en arrendamiento y percibir sus rentas, en Chile o en el extranjero.

### **Comercializadora TMLUC S. A. de C. V.**

Es una sociedad mexicana constituida el 2 de octubre de 2008, con vigencia de 99 años y domicilio en el Distrito Federal.

Su objeto social consiste en la fabricación, distribución, compraventa, importación, exportación y comercialización de productos para consumo humano permitidos por la ley, incluido pero no limitado a todo tipo de bebidas no alcohólicas, alimentos, suplementos alimenticios y complementos nutricionales, establecer agencias o sucursales en los Estados Unidos Mexicanos y/o en el extranjero y prestar servicios técnicos, profesionales, administrativos y de consultoría relacionados con el objeto social, así como contratar trabajadores, técnicos, distribuidores y personal administrativo.

### **Tresmontes Lucchetti México S. A. de C. V.**

Es una sociedad mexicana constituida el 22 de septiembre de 2005, con vigencia de 99 años y domicilio en el Distrito Federal.

Su objeto social consiste en la fabricación, distribución, compraventa, importación y comercialización de productos para consumo humano permitidos por ley, incluido pero no limitado a todo tipo de bebidas no alcohólicas, alimentos, suplementos alimenticios y complementos nutricionales, establecer agencias o sucursales en los Estados Unidos Mexicanos y/o en el extranjero y prestar servicios técnicos, profesionales, administrativos y de consultoría relacionados con el objeto social, así como contratar trabajadores, técnicos, distribuidores y personal administrativo.

### **Tresmontes Lucchetti Servicios S. A. de C. V.**

Sociedad mexicana domiciliada en Ciudad de México, México. Constituida el 20 de marzo de 2014 e inscrita en la Dirección General del Registro Público de la Propiedad y de Comercio el 28 de marzo de 2014.

Su objeto social consiste en la fabricación y comercialización de productos para consumo humano; la prestación y contratación de servicios profesionales y de asistencia a empresas y/o particulares; establecer agencias o sucursales, entre otras.

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### **TMLUC Perú S. A. C.**

Es una sociedad peruana constituida el 7 de abril de 1997, con domicilio en la ciudad de Lima.

Su objeto social consiste en la compraventa, permuta, importación, exportación, consignación, distribución y comercialización de productos alimenticios en general, así como de mercaderías, materias primas, maquinarias y accesorios relacionados con la industria alimenticia, la extracción, transformación, producción y elaboración de jugos, refrescos, bebidas instantáneas y de productos alimenticios en general y el ejercicio de toda clase de mandatos, representaciones, agencias, comisiones, consignaciones, gestión de negocios y administraciones en general.

### **TMLUC Argentina S. A.**

Es una sociedad argentina constituida el 1º de febrero de 2010, con una duración de 99 años y con domicilio en la ciudad de Buenos Aires.

Su objeto social consiste en la fabricación, extracción, transformación, elaboración, fraccionamiento, producción, representación y agencia, promoción, distribución y comercialización mayorista y minorista, importación y exportación, compra, venta, permuta, consignación de productos alimenticios para consumo humano de toda clase.

## **Nota 2 Bases de preparación**

Para la preparación de los estados financieros y los registros contables, la Sociedad Matriz y sus compañías subordinadas observan 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 éstas, 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.

### **2.1 BASES DE MEDICIÓN**

Los estados financieros consolidados han sido preparados sobre la base del costo histórico, excepto por la valoración a valor razonable de ciertos instrumentos financieros como se describe en las políticas descritas más adelante.

### **2.2 MONEDA FUNCIONAL Y DE PRESENTACIÓN**

Los estados financieros consolidados son presentados en pesos colombianos, moneda funcional de Grupo Nutresa S. A.

## **Nota 3 Adquisiciones**

**En el 2014 no se adquirieron nuevas sociedades.**

### **ADQUISICIONES 2013**

#### **Tresmontes Lucchetti**

El 18 de julio de 2013, Grupo Nutresa S. A. suscribió un acuerdo para adquirir el 100% de las acciones de la sociedad chilena Tresmontes Lucchetti S. A. De conformidad con el acuerdo, se estableció un valor a pagar por la Compañía de USD758 millones, que equivale a 12,6 veces el ebitda de esta compañía al 31 de diciembre de 2012.

Después de los ajustes convenidos, producto del *due-diligence* confirmatorio, se llegó al valor definitivo de la empresa (*EV - Enterprise Value*) de USD739,3 millones, lo que equivale a un múltiplo *EV / Ebitda* de 12,3. Al descontar la deuda financiera de TMLUC de USD126 millones, el valor pagado fue de USD605,3 millones, sujeto a los ajustes finales por capital de trabajo y deuda financiera con posterioridad al cierre.

Tresmontes Lucchetti es una empresa de alimentos chilena con 120 años de tradición. En Chile participa en las categorías de bebidas instantáneas frías, té, jugos, café, pastas, snacks, aceites comestibles, sopas y postres. Adicionalmente, su negocio de bebidas instantáneas frías tiene presencia internacional significativa en México, Estados Unidos, Centroamérica y Suramérica.

En su país es líder en la categoría de bebidas instantáneas

frías con las marcas Zuko y Livean. Es segundo en las categorías de pasta (Lucchetti y Talliani) y café (Gold y Monterrey), y un jugador relevante en snacks (Kryzpo), aceites comestibles (Miraflores), jugos (Yuz y Livean), sopas (Naturezza), postres (Livean) y té (Zuko y Livean).

Se destaca su presencia en todo el territorio mexicano donde cuenta con una amplia red de distribución, que le ha permitido posicionarse como el segundo jugador en la categoría de bebidas instantáneas frías.

La transacción incluyó las siguientes sociedades:

1. Tresmontes Lucchetti S. A.
2. Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S. A.
3. Tresmontes Lucchetti Internacional S. A.
4. Tresmontes Lucchetti Servicios S. A.
5. Tresmontes S. A.
6. Deshidratados S. A.
7. Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S. A.
8. Inversiones Agroindustrial Ltda.
9. Inversiones y Servicios Tresmontes Ltda.
10. Lucchetti Chile S. A.
11. Sociedad Colectiva Civil Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti
12. Envasadora de Aceites S. A.

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

13. Novaceites S. A.
14. Comercializadora TMLUC S. A. de C. V.
15. Servicios Tresmontes Lucchetti S. A. de C. V.
16. Tresmontes Lucchetti México S. A. de C. V.
17. TMLUC Perú S. A. C.
18. Promociones y Publicidad Las Américas S. A.
19. TMLUC Argentina S. A.

### **Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd. ("DKM")**

Grupo Nutresa S. A., a través de su subordinada Industria Colombiana de Café S. A. S. (Colcafé), celebró, el 11 de diciembre de 2012, un acuerdo para adquirir 44% de las acciones de la compañía malasia Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd. ("DKM"). Los demás accionistas de esta compañía son: Mitsubishi Corporation, multinacional japonesa y uno de los conglomerados más grandes y reconocidos en dicho país, con 30% de participación,

y Takasago International Corporation, uno de los líderes mundiales en sabores y aromas, con 26% de participación.

Fundada en 1994, DKM es una de las compañías dedicadas a la producción de café soluble y extractos de café más grandes de Malasia. Su planta está ubicada en Johor Bahru, a 25 kilómetros del puerto de Singapur, eje de negocios del sudeste asiático. Este país es una gran plataforma para hacer negocios, pues cuenta con acceso a materias primas competitivas, buenas cadenas logísticas de comercio internacional, mano de obra calificada, estabilidad política y un sistema jurídico atractivo para hacer negocios.

El acuerdo mencionado se perfeccionó el 15 de febrero de 2013, fecha en la cual se realizó el pago por USD14,4 millones y la respectiva transferencia de acciones.

A continuación detallamos los activos y pasivos asumidos a la fecha de adquisición de las compañías:

<b>2013</b>		
<b>Adquisiciones</b>		<b>TMLUC</b>
Activos corrientes	\$	317.283
Activos no corrientes		340.098
Total activos	\$	657.381
Pasivos corrientes		369.324
Pasivos no corrientes		108.530
Total pasivos	\$	477.854
Interés minoritario		16.107
Patrimonio	\$	163.420
Resultados antes de adquisición		(\$ 4.478)
Efectivo recibido		12.935
Capital de trabajo		(52.041)
Obligaciones financieras recibidas		309.445
Crédito mercantil adquirido		966.730
Valor pagado	\$	1.130.150

## **Nota 4 Resumen de las políticas contables significativas**

### **4.1 BASES DE CONSOLIDACIÓN**

#### **4.1.1 INFORMACIÓN FINANCIERA**

Los estados financieros consolidados incluyen las cuentas de la Compañía Matriz y sus compañías subordinadas. Todos los saldos y transacciones significativos entre compañías fueron eliminados en la consolidación y las utilidades o pérdidas no realizadas también son eliminadas.

Las políticas y prácticas contables son aplicadas en forma homogénea por la Compañía Matriz y sus compañías su-

bordinadas y/o se efectúan homologaciones para aquellas que generen un impacto significativo en los estados financieros consolidados.

A continuación se detalla la participación consolidada de la Compañía Matriz en el patrimonio de sus subordinadas y la información financiera de las mismas. Las cifras presentadas fueron tomadas de los estados financieros de las compañías subordinadas al 31 de diciembre, certificados y dictaminados con sujeción a lo prescrito por las normas legales vigentes:

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

Sociedad	Participación consolidada	AÑO 2014				AÑO 2013				
		Activo	Pasivo	Patrimonio	Utilidad (pérdida)	Participación consolidada	Activo	Pasivo	Patrimonio	Utilidad (pérdida)
Alimentos Cárnicos S.A.S.	100,00%	1.517.160	987.467	529.693	49.459	100,00%	1.364.261	910.820	453.441	68.978
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santafé S.A.S.	100,00%	65.904	60.347	5.557	57	100,00%	66.548	61.048	5.500	(594)
Alimentos Carnicos de Panamá (1)	100,00%	140.951	77.316	63.635	1.051	100,00%	114.958	64.720	50.238	(6.225)
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	100,00%	1.419.844	430.094	989.750	93.806	100,00%	1.379.606	428.671	950.935	70.032
Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A. (1)	100,00%	604.363	67.592	536.771	24.804	100,00%	497.743	57.944	439.799	54.077
Comercial Pozuelo Panamá S.A. (1)	100,00%	38.947	24.597	14.350	(1.497)	100,00%	36.278	23.279	12.999	(258)
Compañía Nacional de Chocolates de DCR, S.A. (1)	100,00%	39.748	4.591	35.157	1.205	100,00%	33.551	4.313	29.238	1.701
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	100,00%	368.712	59.467	309.246	7.520	100,00%	307.773	48.791	258.982	7.501
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	100,00%	1.305.048	429.552	875.496	38.128	100,00%	1.144.327	349.247	795.080	66.701
Cordialsa Boricúa Empaque Inc. (1)	100,00%	4.881	0	4.881	(421)	100,00%	5.157	821	4.336	(334)
Cordialsa Costa Rica S.A. (1)	100,00%	0	0	0	0	100,00%	534	0	534	9
Comercial Pozuelo El Salvador S.A. (1)	100,00%	9.052	8.718	334	(366)	100,00%	5.340	4.719	621	(481)
Cordialsa USA Inc. (1)	100,00%	14.387	11.289	3.098	(274)	100,00%	7.474	4.714	2.760	(130)
Cordialsa Noel de Venezuela S.A. (1)	100,00%	14.694	4.336	10.358	956	100,00%	46.838	10.914	35.924	3.251
Comercial Pozuelo Nicaragua S.A. (1)	100,00%	6.415	6.332	83	(1.501)	100,00%	5.723	7.981	(2.258)	(2.189)
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	100,00%	201.527	166.474	35.053	8.344	100,00%	47.769	21.064	26.705	8.711
Grupo Nutresa S.A.	100,00%	8.285.171	71.276	8.213.895	377.453	100,00%	7.507.098	83.554	7.423.544	379.896
Industria Colombiana de Café S.A.S. Colcafé	100,00%	981.404	397.383	584.021	61.913	100,00%	878.398	326.609	551.789	62.124
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	100,00%	440.586	184.088	256.498	13.394	100,00%	485.710	191.061	294.649	(2.877)

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

Sociedad	AÑO 2014					AÑO 2013				
	Participación consolidada	Activo	Pasivo	Patrimonio	Utilidad (pérdida)	Participación consolidada	Activo	Pasivo	Patrimonio	Utilidad (pérdida)
Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A. (1)	100,00%	140.756	40.923	99.833	13.613	100,00%	307.725	87.972	219.753	(8.544)
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.	70,00%	43.963	40.810	3.153	49	70,00%	41.059	37.830	3.229	(1.568)
Litoempaques S.A.S.	100,00%	27.405	3.573	23.832	1.081	100,00%	24.531	1.993	22.538	(73)
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	100,00%	554.065	235.317	318.748	17.130	100,00%	507.808	228.356	279.452	23.584
Molinos Santa Marta S.A. S.	100,00%	109.838	18.800	91.038	1.840	100,00%	99.748	16.864	82.884	5.839
Novaventa S.A S	100,00%	147.093	53.443	93.650	23.759	100,00%	111.652	55.085	56.567	10.812
Nutresa S.A. de C.V. (1)	100,00%	106.266	29.864	76.402	6.098	100,00%	69.259	20.144	49.115	7.668
Pastas Comarrico S.A.S.	100,00%	30.584	2.002	28.582	1.931	100,00%	27.626	1.432	26.194	1.356
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	100,00%	201.710	51.746	149.964	12.695	100,00%	183.123	48.752	134.371	12.933
Serer S.A. de C.V. (1)	100,00%	13.240	6.708	6.532	1.191	100,00%	9.763	5.893	3.870	643
Servicios Nutresa S.A.S.	100,00%	656.313	654.616	1.697	402	100,00%	431.451	430.156	1.295	486
Setas Colombiana S.A.	99,48%	66.592	5.911	60.681	4.522	99,31%	63.419	6.429	56.990	5.150
Comercial Nutresa S.A.S.	100,00%	212.193	169.358	42.835	(707)	100,00%	204.786	161.222	43.564	5.979
Industrias Aliadas S.A.S.	100,00%	81.656	4.300	77.356	5.061	100,00%	76.381	5.827	70.554	9.228
Tropical Coffe Company S.A.S.	100,00%	27.856	3.035	24.821	(828)	100,00%	30.417	2.624	27.792	208
Corporación Distribuidora de Alimentos S.A. (1)	100,00%	36.788	28.221	8.567	1.616	100,00%	24.900	19.557	5.343	1.177
Comercial Pozuelo Guatemala S.A. (1)	100,00%	18.788	13.587	5.201	1.982	100,00%	13.661	11.485	2.176	(435)
Helados Bon S.A. (1)	81,18%	27.823	14.478	13.345	2.445	81,18%	21.461	12.314	9.147	1.941
Abimar Foods ( antes Fehr Foods Inc). (1) (2)	100,00%	147.310	68.212	79.098	14.598	100,00%	72.842	23.562	49.280	9.775
American Franchising Corp.(1)	100,00%	51.247	0	51.247	991	100,00%	30.917	31	30.886	1.121
Americana de Alimentos Ameral S.A. (1)	100,00%	459	22	437	115	100,00%	538	278	260	162
Americana de Alimentos S.A. de C.V. (1)	100,00%	166	132	34	12	100,00%	92	78	14	(67)
Compañía Americana de Helados S.A. (American Ice C) (1)	100,00%	19.141	5.516	13.625	2.132	100,00%	13.749	4.135	9.614	2.587
Distribuidora Pops S. A.( 1)	100,00%	6.684	6.267	417	(838)	100,00%	4.423	3.302	1.121	(612)
Fransouno S.A. (1)	100,00%	689	218	471	(23)	100,00%	595	163	432	10
Guate-Pops S. A. (1)	100,00%	1.680	1.133	547	120	100,00%	1.399	1.053	346	193
Heladera Guatemalteca S.A.(1)	100,00%	1.666	238	1.428	(140)	100,00%	1.525	278	1.247	(150)
Helados H D S. A. (1)	100,00%	1.976	301	1.675	209	100,00%	1.453	217	1.236	269
Industrias Lácteas de Costa Rica S.A. (1)	100,00%	21.432	2.142	19.290	3.673	100,00%	15.771	2.834	12.937	3.341

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

Sociedad	AÑO 2014					AÑO 2013				
	Participación consolidada	Activo	Pasivo	Patrimonio	Utilidad (pérdida)	Participación consolidada	Activo	Pasivo	Patrimonio	Utilidad (pérdida)
Industrias Lácteas Nicaragua S.A. (1)	100,00%	919	247	672	124	100,00%	649	204	445	108
Inmobiliaria Nevada S.A. (1)	100,00%	7.439	123	7.316	957	100,00%	5.500	144	5.356	971
Nevada Guatimalteca S.A. (1)	100,00%	2.024	11	2.013	153	100,00%	1.447	10	1.437	135
Pops One LLC (1)	98,00%	8	1	7	(327)	98,00%	272	29	243	(166)
Pops Two LLC (1)	98,00%	26	1	25	(283)	98,00%	256	8	248	(200)
Opperar Colombia S.A.S.	100,00%	712	7	705	5	0	0	0	0	0
Nutresa Chile S. A. (1)	100,00%	1.302.504	49.564	1.252.940	5.736	100,00%	1.210.879	55.333	1.155.546	22.290
Tresmontes Lucchetti S.A.(1)	100,00%	466.939	348.895	118.044	9.123	100,00%	749.649	538.841	210.808	18.609
Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S.A. (1)	100,00%	78.358	456	77.902	10.680	100,00%	62.438	1.160	61.278	1.226
Tresmontes Lucchetti Internacional S.A. (1)	100,00%	80.587	53.817	26.770	(6.541)	100,00%	74.898	43.065	31.833	(196)
Tresmontes Lucchetti Servicios S.A. (1)	100,00%	93.371	19.300	74.071	4.032	100,00%	85.540	22.557	62.983	2.479
Tresmontes S.A. (1) (2)	100,00%	1.130.427	578.191	552.236	136.456	100,00%	575.477	496.339	79.138	(4.347)
Deshidratados S.A. (1) (2)	100,00%	0	0	0	0	100,00%	7.200	1.356	5.844	37
Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S.A. (1) (2)	100,00%	208.830	27.858	180.972	11.310	100,00%	121.444	33.494	87.950	681
Inversiones Agroindustrial Ltda. (1) (2)	100,00%	0	0	0	0	100,00%	186.977	34.832	152.145	8.705
Inversiones y Servicios Tresmontes Ltda. (1) (2)	100,00%	0	0	0	0	100,00%	168.490	126	168.364	(1.637)
Lucchetti Chile S.A. (1) (2)	100,00%	632.487	118.766	513.721	51.550	100,00%	192.648	114.412	78.236	(2.319)
Sociedad Colectiva Civil Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti (1)	100,00%	101.967	0	101.967	0	100,00%	95.062	0	95.062	0
Envasadora de Aceites S.A. (1)(2)	100,00%	0	0	0	0	100,00%	19.537	842	18.695	524
Novaceites S.A. (1)	50,00%	61.814	22.124	39.690	3.899	50,00%	54.909	22.676	32.233	985
Comercializadora TMLUC S.A. de C.V. (1)	100,00%	158	0	158	(3)	100,00%	146	0	146	0
Servicios Tresmontes Lucchetti S.A. de C.V. (1)	100,00%	3.161	3.710	(549)	142	100,00%	2.768	3.395	(627)	433
Tresmontes Lucchetti México S.A. de C.V. (1)	100,00%	205.055	116.318	88.737	(640)	100,00%	70.844	22.218	48.626	1.182
TMLUC Perú S.A.C. (1)	100,00%	3.979	2.071	1.908	(346)	100,00%	5.139	3.113	2.026	60
Promociones y Publicidad Las Américas S.A. (1)	100,00%	3.911	13.929	(10.018)	8.449	100,00%	2.977	19.182	(16.205)	204
TMLUC Argentina S.A. (1)	100,00%	2.349	2.909	(559)	(11.451)	100,00%	10.884	13.709	(2.825)	(1.776)
TMLUC Servicios Industriales, S.A. de C.V. (1) (2)	100,00%	370	355	14	6	0	0	0	0	0

(1) Al 31 de diciembre de 2014 y 2013 la Matriz no tiene inversión directa en estas compañías. Sin embargo, posee participación mayoritaria a través de compañías subordinadas.

(2) Al 31 de diciembre de 2014 se realizó una reestructuración societaria en TMLUC.

#### **4.1.2 METODOLOGÍA DE CONSOLIDACIÓN**

El método de consolidación utilizado para la preparación de los estados financieros consolidados es el llamado "Método de integración global".

Con base en esta metodología se incorpora a los estados financieros de la matriz o controlante, la totalidad de los activos, pasivos, patrimonio y resultados de las sociedades subordinadas, previa eliminación, en la matriz o controlante, de la inversión efectuada por ella en el patrimonio de sus subordinadas y de estas entre sí, así como de las operaciones y saldos recíprocos existentes a la fecha de corte de los estados financieros consolidados.

Para la preparación de los estados financieros consolidados se tuvo en cuenta el procedimiento que se señala a continuación.

- a. Determinar la Matriz y las compañías subordinadas sujetas a consolidación, acorde con la vinculación existente y las disposiciones legales vigentes.
- b. Obtener los estados financieros tanto de la Matriz como de las compañías que se van a consolidar.
- c. Comprobar la homogeneidad de las bases contables utilizadas por las compañías que se van a consolidar y ajustar en los aspectos materiales a los principios contables generalmente aceptados en Colombia.
- d. Los estados financieros de compañías subordinadas en el exterior se convierten a pesos antes de iniciar el proceso de consolidación, tomando como base algunos lineamientos establecidos en la NIC 29. Para aquellas compañías que pertenecen a países cuya economía es considerada hiperinflacionaria, se toman las cifras expresadas en la unidad de medida corriente al final del año ajustadas por inflación.
- e. El ajuste por conversión de las compañías subordinadas en el exterior se registra en el patrimonio.
- f. Se comprueba que coincidan los saldos recíprocos. Si existen diferencias se concilian y se ajustan.
- g. Se prepara una hoja de trabajo para la consolidación.
- h. Se determina la participación minoritaria en el patrimonio y los resultados de las subordinadas.
- i. Los saldos y las transacciones entre compañías se eliminan.
- j. Se preparan los estados financieros consolidados con sus respectivas notas.

#### **4.1.3 EFECTO DE LA CONSOLIDACIÓN**

El efecto de la consolidación en los activos, pasivos, utilidades y patrimonio de Grupo Nutresa S.A. (Compañía Matriz) es el siguiente:

<b>Conciliación del activo</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Activo de la compañía Matriz	\$ 8.285.171	\$ 7.507.098
Activo de las compañías subordinadas	14.316.397	12.526.094
<b>Subtotal</b>	<b>22.601.568</b>	<b>20.033.192</b>
Eliminaciones y reclasificaciones por efecto de la consolidación:		
Deudores	(2.468.149)	(2.046.950)
Inventarios	(22.585)	4.882
Inversiones (costo más valorizaciones)	(8.262.435)	(7.366.639)
Propiedad, planta y equipo (costo más valorizaciones)	(95.737)	(61.285)
Intangibles y otros activos	(221.770)	17.298
<b>Total eliminaciones y reclasificaciones</b>	<b>(11.070.676)</b>	<b>(9.452.694)</b>
<b>TOTAL ACTIVO CONSOLIDADO</b>	<b>\$ 11.530.892</b>	<b>\$ 10.580.498</b>
<b>Conciliación del pasivo</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Pasivo de la compañía Matriz	\$ 71.276	\$ 83.554
Pasivo de las compañías subordinadas	5.739.162	5.133.625
<b>Subtotal</b>	<b>5.810.438</b>	<b>5.217.179</b>
Eliminaciones y reclasificaciones por efecto de la consolidación:		
Cuentas corrientes comerciales, proveedores y cuentas por pagar	(2.457.679)	(2.028.305)
Diferidos y otros pasivos	(44.372)	(38.447)
<b>Total eliminaciones y reclasificaciones</b>	<b>(2.502.051)</b>	<b>(2.066.752)</b>
<b>TOTAL PASIVO CONSOLIDADO</b>	<b>\$ 3.308.387</b>	<b>\$ 3.150.427</b>
<b>Conciliación de las utilidades</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Utilidad de la compañía Matriz	\$ 377.453	\$ 379.896
Utilidad de las compañías subordinadas	634.343	466.523
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.011.796</b>	<b>\$ 846.419</b>
Ajustes y eliminaciones por efecto de la consolidación:		
Utilidad por método de participación	(387.912)	(428.235)
Participación derechos minoritarios	(2.411)	(416)
Homologación NIIF Chile	(176.678)	
Pérdida (utilidad) antes de adquisiciones de compañías	-	4.478
Resultado neto generado por operaciones entre las compañías y otros	(67.224)	(42.011)
<b>Total eliminaciones y reclasificaciones</b>	<b>\$ (634.225)</b>	<b>\$ (466.184)</b>
<b>TOTAL UTILIDAD NETA CONSOLIDADA</b>	<b>\$ 377.571</b>	<b>\$ 380.235</b>
<b>Conciliación del patrimonio</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Patrimonio de la compañía Matriz	8.213.895	7.423.544
Patrimonio de las compañías subordinadas	8.577.236	7.392.468
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 16.791.131</b>	<b>\$ 14.816.012</b>
Eliminaciones por efecto de la consolidación:		
Capital social	(3.650.820)	(2.966.378)
Superávit de capital	(2.275.534)	(2.030.287)
Reservas	(1.622.163)	(1.434.939)
Revalorización del patrimonio	(338.821)	(352.123)
Efecto conversión estados financieros	(193.586)	(173.546)
Superávit por valorizaciones	(35.454)	(64.003)
Utilidad del ejercicio (*)	(475.979)	(383.874)
<b>Total eliminaciones y reclasificaciones</b>	<b>(8.592.357)</b>	<b>(7.405.150)</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO CONSOLIDADO</b>	<b>\$ 8.198.774</b>	<b>\$ 7.410.862</b>

(\*) Incluye las utilidades por el método de participación.

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### 4.1.4 TRANSACCIONES INTERÉS MINORITARIO

La Compañía aplica la política de considerar las transacciones con el interés minoritario como transacciones con los accionistas de la Compañía. Cuando se llevan a cabo adquisiciones del interés minoritario, la diferencia entre la contraprestación pagada y la participación adquirida sobre el valor en libros de los activos netos de la subsidiaria se reconocen como transacciones de patrimonio; por lo anterior, no se reconoce un crédito mercantil producto de esas adquisiciones.

### 4.1.5 COMBINACIONES DE NEGOCIOS

Las combinaciones de negocios se registran a través del método de adquisición, que consiste en reconocer la contraprestación transferida por las cifras reveladas en los estados financieros de la subsidiaria, tomados como base en el momento en que se adquiere, para la incorporación en los estados financieros consolidados.

Los costos relacionados con la adquisición se reconocen en el estado de resultados cuando se incurren. La Compañía reconoce cualquier participación minoritaria y reconoce un crédito mercantil cuando la contraprestación transferida, incluyendo el importe de cualquier participación minoritaria en la entidad adquirida, excede al valor del patrimonio reflejado en los estados financieros tomados como base en la fecha de adquisición.

## 4.2 RESUMEN DE LAS PRINCIPALES PRÁCTICAS Y POLÍTICAS CONTABLES

### 4.2.1 AJUSTE POR INFLACIÓN

Mediante el Decreto 1536, del 7 de mayo de 2007, el Gobierno nacional de Colombia eliminó de manera retroactiva, a partir del 1º de enero de 2007, los efectos contables del sistema de ajustes por inflación, suprimidos también para efectos tributarios mediante la Ley 1111 de 2006. Los ajustes por inflación acumulados en los activos y pasivos no monetarios hasta el 31 de diciembre de 2006 formarán parte del saldo de sus respectivas cuentas para todos los efectos contables hasta su cancelación, depreciación o amortización.

Para el reconocimiento del ajuste por inflación en los estados financieros de las compañías ubicadas en otros países, se siguen los lineamientos establecidos en la NIC 29, la cual establece las prácticas que se han de seguir en la preparación de la información contable en caso de una economía hiperinflacionaria. En el caso de Grupo Nutresa S. A., a partir del año 2009 las compañías Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S. A. y Cordialsa Venezuela S.A., ubicadas en Venezuela, fueron consideradas de economía hiperinflacionaria, por lo cual a estas compañías se les ha dado el cumplimiento de esta norma.

### 4.2.2 CUENTAS EN MONEDA EXTRANJERA

Las transacciones que se efectúan en una moneda diferente a la moneda funcional de la Compañía se reexpresan utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera son reexpresados utilizando los tipos de cambio de cierre de año que se toma de la información publicada por la entidad oficial encargada de certificar esta información. Las diferencias que surgen de la reexpresión de transacciones en moneda extranjera se reconocen en el estado de resultados. En lo relativo a saldos por cobrar en otras monedas (en términos de moneda

funcional), las diferencias en cambio se llevan a resultados como ingresos financieros. En lo relativo a cuentas por pagar solo se llevan a resultados las diferencias en cambio que no sean imputables a costos de adquisición de activos. Son imputables a costos de adquisición de activos las diferencias en cambio ocurridas mientras dichos activos estén en construcción o instalación y hasta que se encuentren en condiciones de utilización.

De conformidad con el Decreto Reglamentario 4918 de diciembre 26 de 2007, la diferencia en cambio proveniente de inversiones de renta variable en subordinadas del exterior debe ser reexpresada en la moneda funcional, utilizando la tasa de cambio vigente certificada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Los derechos y las obligaciones en derivados financieros realizados con propósitos de cobertura de activos o pasivos en moneda extranjera se muestran en cuentas de balance y se ajustan a la tasa representativa del mercado con abono o cargo a resultados. Las primas o descuentos en contratos de opciones y futuros se cargan o abonan a los resultados del ejercicio según el caso.

### 4.2.3 CONVERSIÓN DE SOCIEDADES EXTRANJERAS

Los estados financieros de las entidades de la Compañía se miden utilizando la moneda funcional en donde opera la entidad. Los estados financieros consolidados se presentan en pesos colombianos, ya que corresponden a la moneda de presentación de la Compañía. La situación financiera y el resultado de las entidades cuya moneda funcional es diferente a la moneda de presentación de la Compañía y cuya economía no se encuentra catalogada como hiperinflacionaria se convierten como sigue:

- Activos y pasivos se convierten al tipo de cambio de cierre del período.
- Ingresos y gastos se convierten al tipo de cambio promedio.
- Las diferencias cambiarias resultantes de la conversión se reconocen en el patrimonio en una cuenta contable separada denominada ajustes por conversión de estados financieros.

### 4.2.4 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

Efectivo y equivalentes de efectivo incluyen el efectivo y otras inversiones altamente líquidas a corto plazo, con vencimiento original inferior a tres meses, o por existir la intención o capacidad de realizarlas antes de ese período. Estas partidas se registran a su costo histórico, que no difiere significativamente de su valor razonable.

### 4.2.5 DEUDORES

Las cuentas por cobrar a clientes nacionales se registran a costos históricos y las del exterior se actualizan con la tasa de cambio de cierre.

### 4.2.6 PROVISIÓN PARA DEUDORES

La estimación por cuentas por cobro dudoso o deterioro representa la estimación de las pérdidas que pudieran surgir, debido al incumplimiento de los clientes para efectuar pagos en la fecha de vencimiento. Dichas estimaciones están basadas en las fechas de vencimiento de los saldos de clientes, en las circunstancias específicas de crédito y en la experiencia histórica de la empresa en cuentas de cobro dudoso. Se revisa

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

y actualiza al fin de cada ejercicio, con base en análisis de edades de saldos y evaluaciones de la cobrabilidad de las cuentas individuales efectuadas por la Administración. Periódicamente se cargan a resultados las sumas que son consideradas incobrables o de dudoso recaudo.

### **4.2.7 INVENTARIOS**

Los inventarios se valúan al costo o al valor neto de realización, el que sea menor. El costo es determinado utilizando el método de costos promedio. El valor neto de realización es el precio estimado de venta del inventario dentro del curso normal de operaciones, disminuyendo el costo y los gastos variables de venta aplicables. El costo de los productos terminados y de productos en proceso comprende materia prima, mano de obra directa, otros costos directos y gastos indirectos de fabricación. El costo del inventario en el caso de la materia prima trigo incluye cualquier ganancia o pérdida proveniente del resultado integral, por las coberturas de adquisiciones de la materia prima. Si fuere necesario, al cierre de cada ejercicio se hace provisión para inventarios obsoletos y de lento movimiento.

### **4.2.8 INVERSIONES NEGOCIALES Y PERMANENTES**

Las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, según Circular Externa 11 de 1998, requieren que las inversiones que posee la Compañía se clasifiquen de acuerdo con la intención de su realización por parte de la administración en negociables, antes de tres años, y permanentes, después de tres años, y de acuerdo con los rendimientos que generen en inversiones de renta fija y de renta variable. Una vez clasificadas las inversiones se registran y valúan de la siguiente manera:

Las inversiones de renta fija (derechos de deuda), independientemente de su clasificación entre negociables o permanentes, se registran inicialmente por su costo de adquisición y cada mes se valorizan por su valor de realización. El ajuste resultante se lleva a la cuenta de resultados.

Las inversiones de renta variable en acciones o participaciones de capital, en entidades no controladas por la Compañía, se registran al costo y se valorizan a su valor de realización. Para las inversiones clasificadas como permanentes, el ajuste resultante, sea positivo o negativo, se registra en la cuenta de valorizaciones en el activo con abono o cargo a superávit por valorizaciones en el patrimonio, según el caso. Para las inversiones clasificadas como negociables, si el ajuste resultante es positivo o negativo, se afecta el último costo registrado de la inversión, reconociendo en resultados el ingreso o gasto generado. El valor de mercado es determinado para las acciones que cotizan en bolsa, así: de alta bursatilidad, con base en el promedio de los últimos 10 días de cotización; de media bursatilidad, con base en el promedio de cotización de los últimos 90 días en bolsa, y para las de baja bursatilidad o que no cotizan en bolsa, con base en su valor intrínseco.

### **4.2.9 DIFERIDOS**

Los activos diferidos comprenden:

Gastos pagados por anticipado tales como intereses y seguros, los cuales se amortizan conforme los servicios son recibidos.

Cargos diferidos, que representan los bienes o servicios recibidos de los cuales se espera obtener beneficios económicos futuros. Estos cargos diferidos incluyen costos y gastos

ocasionados en el desarrollo de proyectos, programas de cómputo, gastos de promoción y publicidad, y se amortizan en períodos que oscilan entre los 12 y los 60 meses.

### **4.2.10 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, DEPRECIACIÓN, VALORIZACIONES Y PROVISIONES**

Las propiedades, planta y equipo se avalúan a su costo de adquisición menos su depreciación acumulada, incluyendo las adiciones, mejoras, capitalización por diferencias en cambio, gastos financieros y gastos que son directamente atribuibles a la adquisición del activo.

Los desembolsos posteriores a la adquisición, incluyendo las mejoras mayores, se capitalizan y son incluidos en el valor en libros del activo o son reconocidos como un elemento por separado, cuando es probable que se obtengan beneficios económicos futuros.

Las reparaciones y mantenimiento se cargan a los resultados del ejercicio. Las ventas y retiros se registran al costo neto ajustado, llevando a resultados la diferencia entre este y el precio de venta.

Las mejoras mayores son depreciadas durante la vida útil remanente del activo relacionado. Los terrenos no son objeto de depreciación.

La depreciación es calculada por el método de línea recta sobre el costo, con base en la vida útil probable de los respectivos activos, a las tasas anuales permitidas por la legislación tributaria del respectivo país, para cada grupo de activo. Para el caso de la Compañía Matriz y sus subordinadas en Colombia, las tasas anuales utilizadas son de 5% para edificios, 10% para maquinaria y equipo de oficina y 20% para equipo de transporte y equipo de cómputo.

En algunos equipos de producción se aplica depreciación acelerada equivalente a 25% de la tasa normal por cada turno adicional de trabajo. En otros equipos se utilizó una tasa de depreciación basada en las horas de trabajo, atendiendo a las especificaciones técnicas de los equipos suministradas por el proveedor y dependiendo de la legislación aplicable.

Los excesos del costo neto, con respecto a su valor de realización, determinado este con base en avalúos técnicos, se registran en la cuenta valorizaciones, teniendo como contrapartida el rubro superávit por valorizaciones. Cuando el costo neto resulta mayor que los avalúos técnicos, las diferencias se provisionan con cargo a resultados.

Los avalúos de propiedades, planta y equipo y del rubro bienes de arte y cultura de otros activos fueron preparados de acuerdo con lo establecido por las respectivas normas vigentes en cada país y para las compañías domiciliadas en Colombia, de conformidad con el Decreto 2649 de 1993.

Las compañías protegen sus activos en forma adecuada. Con tal propósito se contratan pólizas de seguros para cubrirlos contra los diferentes riesgos, como incendio, terremoto, hurto, robo y daños a terceros.

### **4.2.11 ACTIVOS INTANGIBLES**

#### **Crédito mercantil**

De conformidad con la Circular Conjunta 006 y 011 de 2005, emitida por las Superintendencias de Sociedades y Financiera de Colombia respectivamente, se registra como crédito mercantil adquirido el monto adicional pagado sobre el valor en

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

libros en la adquisición de acciones de sociedades sobre las cuales la Matriz tiene o adquiere el control, de acuerdo con los presupuestos establecidos en los artículos 260 y 261 del Código de Comercio. Para Colombia, el crédito mercantil adquirido debe ser amortizado en el mismo tiempo en que se espera recuperar la inversión, sin que en ningún caso dicho plazo exceda de veinte (20) años. Con sustento en la misma norma, no está sujeto a reconocimiento contable, como crédito mercantil negativo, cuando se paga un precio inferior al valor intrínseco. Para los estados financieros consolidados el crédito mercantil negativo es reconocido en el patrimonio a través del superávit por valorizaciones de los activos adquiridos de la subordinada que le dieron origen, tampoco hay lugar a dicho reconocimiento tratándose de crédito mercantil formado.

Anualmente la administración revisa el crédito mercantil a efectos de evaluar su procedencia y en caso de concluirse que no genera beneficios económicos o que el beneficio económico ya fue logrado, se procede a la amortización del crédito mercantil en el respectivo período.

### **Marcas y derechos**

Los intangibles incluyen costos directos incurridos en la adquisición de marcas comerciales, así como derechos de distribución que se reconocen con base en estudio técnico preparado por personal vinculado a las compañías. Dichos costos se amortizan en el lapso que fuere menor entre el tiempo estimado de su explotación y la duración de su amparo legal o contractual.

Basado en la actualización del estudio técnico realizado por una banca de inversión independiente, se reconoce dicho activo intangible como de vida útil de 99 años.

### **Contratos de arrendamiento con opción de compra (*leasing*)**

Para las subordinadas de Colombia los bienes adquiridos por contratos de arrendamiento financiero con opción de compra son registrados en el activo y pasivo por el valor presente de los cánones y opciones de compra pactados, calculado a la fecha de iniciación del contrato con base en la tasa interna de retorno del respectivo contrato.

Estos derechos se amortizan con cargo a resultados por el método de línea recta a las tasas de 10% para derechos en contrato de arrendamiento de equipo y de 20% para vehículos y equipos de cómputo. Los cánones pagados en desarrollo de contrato son aplicados al pasivo en la parte calculada de abono a capital y a resultados del ejercicio en la parte de gastos financieros.

### **Investigación y desarrollo**

Los gastos de investigación se reconocen en resultados cuando se incurren.

Los desembolsos en actividades de desarrollo se reconocen como activo intangible cuando dichos costos pueden estimarse con fiabilidad, el producto o proceso es viable técnica y comercialmente, se obtienen posibles beneficios económicos futuros y la Compañía pretende y posee suficientes recursos para completar el desarrollo y para usar o vender el activo. Su amortización se reconoce en resultados con base en el método de línea recta durante la vida útil estimada del activo.

Los gastos en desarrollo que no califiquen para su capitalización se reconocen en resultados cuando se incurren.

### **4.2.12 INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS**

En el curso normal de los negocios las compañías realizan operaciones con instrumentos financieros derivados, con el único propósito de reducir su exposición a fluctuaciones en el tipo de cambio y de tasas de interés de obligaciones en moneda extranjera. Estos instrumentos incluyen, entre otros, contratos *cross currency swap* tasa fija y *forward* de cobertura.

Si bien las normas contables colombianas no prevén tratamientos específicos para este tipo de transacciones, a partir de 2007 las compañías han adoptado como política calcular el monto de los ingresos o gastos que se presenten al comparar la tasa representativa del mercado al cierre del año con la tasa pactada en cada contrato, descontada a su valor presente en la fecha de valuación, y el ajuste resultante es llevado a resultados, de tal forma que se compensen adecuadamente los ingresos o gastos generados por las variaciones en los tipos de cambio y de tasa de interés de las partidas cubiertas en cada caso.

### **4.2.13 IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS**

Comprende el valor de los gravámenes de carácter general obligatorio a favor del Estado y a cargo de las compañías, por concepto de las liquidaciones privadas que se determinan sobre las bases impositivas del período fiscal.

El impuesto sobre la renta se determina con base en estimaciones. La provisión para impuesto sobre la renta llevada a resultados incluye, además del impuesto sobre la renta gravable del ejercicio, el efecto impositivo aplicable a las diferencias temporales entre las partidas contables y fiscales utilizadas para el cálculo del impuesto de renta. El valor del impuesto sobre tales diferencias se registra en una cuenta de impuesto de renta diferido.

### **4.2.14 OBLIGACIONES FINANCIERAS Y PRÉSTAMOS**

Corresponde a las obligaciones contraídas mediante la obtención de recursos provenientes de establecimientos de crédito, o de otras instituciones financieras del país o del exterior. Los intereses y otros gastos financieros que no incrementen el capital se registran por separado.

### **4.2.15 OBLIGACIONES LABORALES**

Las obligaciones se ajustan al fin de cada ejercicio, con base en los contratos de trabajo y las normas legales vigentes.

El monto de las pensiones de jubilación es determinado con base en estudios actuariales. Las compañías subordinadas con domicilio en Colombia, Ecuador, México y Perú tienen pasivo actuarial por disposición legal.

Los pagos efectuados al personal jubilado se cargan a los resultados del período.

### **4.2.16 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS Y ACREDITADORAS**

#### **Deudoras**

Se registran en cuentas de orden deudoras hechas o circunstancias de los cuales se pueden generar derechos que afecten la estructura financiera de las compañías, y cuentas para efectos de control interno de activos. También incluye cuentas utilizadas para conciliar diferencias entre los registros contables de naturaleza activa y las declaraciones tributarias.

### **Acreedoras**

Se registran en cuentas de orden acreedoras los compromisos o contratos que se relacionan con posibles obligaciones que pueden llegar a afectar la estructura financiera de las compañías. También incluye cuentas utilizadas para efectos de control interno de pasivos y patrimonio, así como para conciliar las diferencias entre los registros contables de naturaleza crédito y las declaraciones tributarias.

### **4.2.17 PROVISIONES**

Las provisiones se reconocen cuando, como consecuencia de un suceso pasado, la Compañía tiene una obligación presente, legal o implícita, cuya liquidación requiere una salida de recursos que se considera probable y que se puede estimar con certeza.

### **4.2.18 CAPITAL**

Representa los aportes efectuados al ente económico, en dinero, en industria o en especie, con el ánimo de proveer recursos para la actividad empresarial que, además, sirvan de garantía para los acreedores.

### **4.2.19 RECONOCIMIENTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS**

Los ingresos provenientes de ventas se reconocen cuando el producto es despachado; los provenientes de alquileres en el mes en que se causan, y los provenientes de servicios, cuando se prestan estos. Los costos y gastos se llevan a resultados por el sistema de causación.

### **4.2.20 GASTOS DE PRODUCCIÓN**

Se registran en cuentas de gastos de producción los costos indirectos que no hayan contribuido a dar a los inventarios su condición y ubicación actual y que no son necesarios para el proceso productivo.

### **4.2.21 UTILIDAD NETA POR ACCIÓN**

La utilidad neta por acción se calcula sobre 460.123.458 acciones en circulación de la Compañía Matriz al cierre de los años 2014 y 2013.

### **4.2.22 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD**

En los estados financieros consolidados y sus notas se revelan de manera integral los hechos económicos que, en los años terminados en diciembre 31 de 2014 y 2013, afectaron la situación financiera de las compañías, sus resultados y flujos de efectivo, como también los cambios en la

posición financiera y en el patrimonio. No existen hechos de tal naturaleza, no revelados, que pudieran alterar significativamente las decisiones económicas de los usuarios de la información mencionada.

La importancia relativa, para propósitos de revelaciones, se determinó teniendo como base 5% del activo corriente y no corriente, el pasivo corriente y no corriente, el patrimonio, los resultados del ejercicio y cada cuenta a nivel de mayor general individualmente considerada.

### **4.2.23 CONVERGENCIA A NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA –NIIF–**

De conformidad con lo previsto en la Ley 1314 de 2009 y los Decretos reglamentarios 3023 y 2784 de diciembre de 2012, Grupo Nutresa S. A. está obligada a converger de los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, o IFRS, por sus siglas en inglés) tal y como las emite el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública (organismo de normalización técnica de normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información) clasificó las compañías en Colombia en tres grupos para hacer la transición. Grupo Nutresa S. A. pertenece al Grupo 1, cuyo período obligatorio de transición dio inicio el 1º de enero de 2014, la emisión de los primeros estados financieros comparativos bajo NIIF será con el corte al 31 de diciembre de 2015.

En 2014 la Compañía presentó a la Superintendencia Financiera, conforme a las Circulares Externas 038 de diciembre de 2013 y 14 de junio de 2014, el estado de situación financiera de apertura al 1º de enero de 2014, un resumen de las principales políticas previstas para la elaboración del estado de situación financiera de apertura, las excepciones y exenciones en la aplicación al marco técnico normativo, previa aprobación del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos y de la propia Junta Directiva.

Para todos los efectos legales, la preparación de los estados financieros al 31 de diciembre de 2014 y 2013 serán los últimos estados financieros conforme a los Decretos 2649 y 2650 de 1993 y normatividad contable vigente a esta fecha en Colombia.

### **4.2.24 RECLASIFICACIÓN A LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Ciertas reclasificaciones han sido incorporadas en los estados financieros de 2013 para propósitos comparativos con los estados financieros de 2014.

## **NOTA 5 Administración de riesgo y capital**

### **5.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Las actividades de la Compañía Matriz y sus subordinadas están expuestas a diversos riesgos financieros: riesgo de mercado (incluyendo riesgo de tipo de cambio, riesgo de tasa de interés y riesgo por precios de insumos), riesgo de crédito de contraparte y riesgo de liquidez. La Política de Administración

de Riesgos de la Compañía se centra en los riesgos que le impidan o ponen en peligro el logro de sus objetivos financieros buscando minimizar los efectos potenciales adversos sobre la rentabilidad financiera. La Compañía emplea instrumentos financieros derivados para cubrir algunos de los riesgos descritos anteriormente.

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### 5.1.1 RIESGO DE TIPO DE CAMBIO

La Compañía opera en el ámbito internacional y, por tanto, está expuesta al riesgo de tipo de cambio por operaciones con divisas, especialmente en dólar americano. El riesgo de tipo de cambio surge principalmente de operaciones comerciales y pasivos, donde se emplean instrumentos financieros derivados para mitigarlo.

Las normas básicas existentes permiten la libre negociación de divisas extranjeras a través de los bancos y demás instituciones financieras a tasas libres de cambio. No obstante, la mayoría de las transacciones en moneda extranjera todavía requieren aprobación oficial.

Las operaciones y los saldos en moneda extranjera se convierten a la tasa de cambio representativa del merca-

do (TRM) certificada por la Superintendencia Financiera, \$2.392,46 y \$1.926,83 por USD1 al 31 de diciembre de 2014 y 2013 respectivamente. Para la conversión de los estados financieros de las subordinadas extranjeras, las operaciones de ingresos, costos y gastos se expresan en dólar americano a la tasa promedio anual de cada país y de esta moneda a pesos colombianos aplicando la TRM promedio del año, la cual fue de \$2.000,68 y \$1.868,90 por USD1 durante los años 2014 y 2013 respectivamente. La conversión de las cuentas de balance se efectúa a las tasas de cierre correspondientes.

La Matriz y sus subordinadas tenían los siguientes activos y pasivos en moneda extranjera, contabilizados por su equivalente en pesos al 31 de diciembre.

	2014		2013	
	USD	\$	USD	\$
Disponible	59.198.464	141.630	64.251.440	123.802
Deudores	182.149.877	435.786	284.943.008	549.037
Inventarios	140.833.464	336.938	153.989.846	296.712
Diferidos y otros	27.452.178	65.678	39.814.490	76.716
Propiedad, planta y equipo	272.436.173	651.793	299.400.711	576.894
Intangibles	559.364.914	1.338.258	669.999.175	1.290.975
<b>Subtotal</b>	<b>1.241.435.070</b>	<b>2.970.083</b>	<b>1.512.398.670</b>	<b>2.914.136</b>
Obligaciones financieras	152.884.522	365.770	233.516.393	449.946
Proveedores	48.155.871	115.211	96.612.995	186.157
Cuentas por pagar	100.769.813	241.088	103.685.971	199.785
Impuestos, gravámenes y tasas	6.572.994	15.726	21.079.997	40.618
Obligaciones laborales	14.745.612	35.278	23.985.279	46.216
Pasivos estimados	23.664.400	56.616	15.427.976	29.727
Pasivos diferidos y otros	10.753.652	25.728	14.384.157	27.716
<b>Subtotal</b>	<b>357.546.864</b>	<b>855.417</b>	<b>508.692.768</b>	<b>980.165</b>
<b>Posición neta, activa</b>	<b>883.888.206</b>	<b>2.114.666</b>	<b>1.003.705.902</b>	<b>1.933.971</b>

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

Impacto de la conversión de estados financieros por país:

2014

	Argentina	Chile	Costa Rica	Ecuador	El Salvador	Estados Unidos	Guatemala	México	Nicaragua	Panamá	Perú	Puerto Rico	República Dominicana	Venezuela	TOTAL
Activos corrientes	(502)	22.287	15.892	5.767	1.215	10.089	4.598	9.601	1.102	10.367	9.706	170	2.246	(149.023)	(56.485)
Activos no corrientes	(82)	95.948	44.899	247	11	9.066	1.182	4.246	31	12.580	18.824	-	1.994	(142.660)	46.286
<b>Total activo</b>	<b>(584)</b>	<b>118.235</b>	<b>60.791</b>	<b>6.014</b>	<b>1.226</b>	<b>19.155</b>	<b>5.780</b>	<b>13.847</b>	<b>1.133</b>	<b>22.947</b>	<b>28.530</b>	<b>170</b>	<b>4.240</b>	<b>(291.683)</b>	<b>(10.199)</b>
Pasivos corrientes	736	(22.808)	2.444	(4.597)	(1.072)	(5.240)	(3.766)	(3.397)	(1.464)	(21.059)	(1.425)	874	(2.231)	68.553	5.547
Pasivos no corrientes	0	(2.918)	(2)	(126)	-	(1.454)	(231)	(396)	-	-	(233)	-	(201)	222	(5.339)
<b>Total pasivo</b>	<b>736</b>	<b>(25.726)</b>	<b>2.442</b>	<b>(4.723)</b>	<b>(1.072)</b>	<b>(6.694)</b>	<b>(3.997)</b>	<b>(3.793)</b>	<b>(1.464)</b>	<b>(21.059)</b>	<b>(1.659)</b>	<b>874</b>	<b>(2.433)</b>	<b>68.776</b>	<b>209</b>
Interés minoritario	0	(1.171)	0	0	0	(2)	0	0	0	0	0	0	(340)	0	(1.513)
Adquisición de compañías	0	(18.866)	(111)	0	0	(287)	0	244	3	152	54	0	266	0	(18.545)
<b>Efecto conversión de resultados</b>	<b>(1.674)</b>	<b>(10)</b>	<b>6.328</b>	<b>316</b>	<b>(69)</b>	<b>2.796</b>	<b>278</b>	<b>26</b>	<b>(231)</b>	<b>1.616</b>	<b>355</b>	<b>(82)</b>	<b>357</b>	<b>0</b>	<b>10.004</b>
<b>Efecto conversión del año</b>	<b>(1.522)</b>	<b>72.463</b>	<b>69.450</b>	<b>1.607</b>	<b>84</b>	<b>14.970</b>	<b>2.061</b>	<b>10.324</b>	<b>(559)</b>	<b>3.656</b>	<b>27.280</b>	<b>962</b>	<b>2.089</b>	<b>(222.907)</b>	<b>(20.043)</b>
<b>Efecto conversión acumulado año anterior</b>	<b>238</b>	<b>(86)</b>	<b>24.828</b>	<b>(36)</b>	<b>72</b>	<b>667</b>	<b>600</b>	<b>(723)</b>	<b>(93)</b>	<b>(6.464)</b>	<b>(2.616)</b>	<b>(387)</b>	<b>(306)</b>	<b>(189.239)</b>	<b>(173.546)</b>
<b>Efecto conversión estados financieros acumulado año</b>	<b>(1.285)</b>	<b>72.376</b>	<b>94.278</b>	<b>1.571</b>	<b>157</b>	<b>15.637</b>	<b>2.661</b>	<b>9.601</b>	<b>(652)</b>	<b>(2.808)</b>	<b>24.664</b>	<b>575</b>	<b>1.784</b>	<b>(412.146)</b>	<b>(193.586)</b>

2013

	Argentina	Chile	Costa Rica	Ecuador	El Salvador	Estados Unidos	Guatemala	México	Nicaragua	Panamá	Perú	Puerto Rico	República Dominicana	Venezuela	TOTAL
Activos corrientes	0	0	8.011	1.620	452	2.861	1.426	3.610	206	3.587	(305)	63	307	(35.090)	(13.252)
Activos no corrientes	0	0	27.880	42	3	2.995	418	1.072	10	3.734	(720)	0	224	(34.069)	1.589
<b>Total activo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>35.891</b>	<b>1.662</b>	<b>455</b>	<b>5.856</b>	<b>1.844</b>	<b>4.682</b>	<b>216</b>	<b>7.321</b>	<b>(1.025)</b>	<b>63</b>	<b>531</b>	<b>(69.159)</b>	<b>(11.163)</b>
Pasivos corrientes	0	0	592	(1.284)	(356)	(1.904)	(1.041)	(1.159)	(205)	(5.294)	75	324	(315)	11.013	446
Pasivos no corrientes	0	0		(38)	0	(454)	(146)	(173)	0	0	6	0	(17)	68	(755)
<b>Total pasivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>591</b>	<b>(1.322)</b>	<b>(356)</b>	<b>(2.358)</b>	<b>(1.187)</b>	<b>(1.332)</b>	<b>(205)</b>	<b>(5.294)</b>	<b>81</b>	<b>324</b>	<b>(332)</b>	<b>11.081</b>	<b>(309)</b>
Interés minoritario	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	(37)	0	(38)
<b>Efecto conversión de resultados</b>	<b>235</b>	<b>(86)</b>	<b>957</b>	<b>37</b>	<b>(17)</b>	<b>288</b>	<b>(29)</b>	<b>70</b>	<b>(14)</b>	<b>(178)</b>	<b>(9)</b>	<b>(10)</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>1.255</b>
<b>Efecto conversión del año</b>	<b>235</b>	<b>(86)</b>	<b>37.439</b>	<b>377</b>	<b>82</b>	<b>3.785</b>	<b>628</b>	<b>3.420</b>	<b>(3)</b>	<b>1.849</b>	<b>(953)</b>	<b>377</b>	<b>173</b>	<b>(58.078)</b>	<b>(10.755)</b>
<b>Efecto conversión acumulado año anterior</b>	<b>3</b>	<b>(0)</b>	<b>(12.611)</b>	<b>(413)</b>	<b>(10)</b>	<b>(3.118)</b>	<b>(28)</b>	<b>(4.143)</b>	<b>(90)</b>	<b>(8.313)</b>	<b>(1.663)</b>	<b>(764)</b>	<b>(479)</b>	<b>(131.161)</b>	<b>(162.791)</b>
<b>Efecto conversión estados financieros acumulado año</b>	<b>238</b>	<b>(86)</b>	<b>24.828</b>	<b>(36)</b>	<b>72</b>	<b>667</b>	<b>600</b>	<b>(723)</b>	<b>(93)</b>	<b>(6.464)</b>	<b>(2.616)</b>	<b>(387)</b>	<b>(306)</b>	<b>(189.239)</b>	<b>(173.546)</b>

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### **5.1.2 RIESGO DE TASA DE INTERÉS**

Las variaciones en las tasas de interés pueden afectar el gasto por intereses de los pasivos financieros referenciados a una tasa de interés variable; asimismo, pueden modificar el valor razonable de los pasivos financieros que tienen una tasa de interés fija.

Para la Compañía, el riesgo de tasas de interés proviene principalmente de las operaciones de deuda, incluyendo títulos representativos de deuda, otorgamiento de créditos de bancos y arrendamientos. Estos financiamientos se exponen

al riesgo de tasa de interés, principalmente por los cambios en las tasas base (en su mayoría IPC – IBR – DTF – TAB [Chile] y en menor medida LIBOR – TIIE [Méjico]) que son utilizadas para determinar las tasas de interés aplicables sobre los bonos y préstamos. La Compañía tiene \$108.202 millones en deuda a tasa fija y \$2.014.807 millones en deuda a tasa variable al 31 de diciembre de 2014.

La siguiente tabla muestra, al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la estructura de riesgo financiero referenciado a tasa de interés fija y tasa de interés variable:

#### **Cuadro de obligaciones**

	2014	2013
Deuda a tasa de interés fijo	\$ 108.202	114.684
Deuda a tasa de interés variable	2.014.807	1.882.053
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.123.009</b>	<b>1.996.737</b>

La Compañía utiliza instrumentos financieros derivados como contratos swaps, para cubrir parte del servicio de la deuda.

### **5.1.3 RIESGO DE CRÉDITO DE CONTRAPARTE**

Los activos líquidos son invertidos principalmente en cuentas de ahorros, CDT, carteras colectivas, operaciones simultáneas y en papeles que cumplen con la política de riesgo de la Compañía, tanto por monto como por emisor. Adicionalmente, la Compañía realiza evaluación al riesgo de crédito de contraparte a las entidades financieras con las que tiene relación.

### **5.1.4 RIESGO DE LIQUIDEZ**

La Compañía Matriz y sus subordinadas están en capacidad de financiar sus requerimientos de liquidez y recursos de capital a través de diversas fuentes, incluyendo:

- Efectivo generado de las operaciones
- Líneas de crédito corto y largo plazo
- Emisiones de deuda a mediano y largo plazo
- Emisión de acciones propias

## **NOTA 6 Disponible y equivalentes de efectivo**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Caja, bancos y corporaciones de ahorro y vivienda	\$ 332.723	302.451
Inversiones temporales	41.337	113.027
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 374.060</b>	<b>415.478</b>

Sobre estos valores no existen restricciones para su disponibilidad y la rentabilidad promedio de estos fondos es de 3,86%.

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### **NOTA 7 Deudores, neto**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Clientes:		
Nacionales	\$ 421.405	\$ 334.493
Exterior	280.660	348.083
Provisión clientes (*)	(10.846)	(10.657)
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 691.219</b>	<b>\$ 671.919</b>
Anticipo impuesto, contribuciones y saldos a favor	94.780	76.627
Ingresos por cobrar	12.020	787
Anticipos y avances, depósitos	73.745	55.843
Cuentas por cobrar a trabajadores	19.544	12.003
Préstamos a particulares	5.396	219
Otros	12.419	12.424
<b>TOTAL DEUDORES (CORTO PLAZO)</b>	<b>\$ 909.123</b>	<b>\$ 829.822</b>
Cuentas por cobrar a trabajadores	25.823	25.516
Préstamos a particulares	2.928	359
Otros	2.107	1.602
<b>TOTAL DEUDORES (LARGO PLAZO)</b>	<b>\$ 30.858</b>	<b>\$ 27.477</b>

(\*) Las cuentas con vencimiento superior a un año, por ventas de productos, se castigan contra la provisión.

El movimiento de provisión de deudores - clientes fue el siguiente:

	2014	2013
Saldo al inicio del año	10.657	8.421
Gasto provisión de cartera año	7.049	7.261
Castigo cartera	(6.860)	(5.025)
<b>Saldo al final del año</b>	<b>\$ 10.846</b>	<b>\$ 10.657</b>

### **NOTA 8 Inventarios, neto**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Materia prima	\$ 256.109	\$ 245.139
Productos en proceso	66.302	54.608
Producto terminado	237.142	207.056
Mercancía no fabricada por la empresa	77.050	43.833
Materiales, repuestos, accesorios y empaques	140.743	132.075
Inventarios en tránsito	66.918	24.074
Semovientes	24.000	22.827
Provisión protección de inventarios	(2.697)	(4.289)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 865.567</b>	<b>\$ 725.323</b>

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

El movimiento de provisión de inventarios fue el siguiente:

	2014	2013
Saldo al inicio del año	\$ 4.289	\$ 646
Gasto provisión de inventario año	(1.096)	2.144
Castigo inventarios	(496)	1.499
<b>Saldo al final del año</b>	<b>\$ 2.697</b>	<b>\$ 4.289</b>

## NOTA 9 Diferidos y otros activos

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Gastos pagados por anticipado	\$ 16.205	\$ 15.171
Cargos diferidos	60.743	86.052
Derechos en instrumentos financieros (1)	0	594
Otros activos	25.438	15.908
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 102.386</b>	<b>\$ 117.725</b>
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>(37.520)</b>	<b>(47.694)</b>
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 64.866</b>	<b>\$ 70.031</b>

### (1) Instrumentos financieros derivados

Los saldos de los activos y pasivos por instrumentos financieros derivativos al 31 de diciembre de 2013 corresponden al valor de mercado de los contratos vigentes de acuerdo con los derechos y obligaciones de las compañías.

Para sus contratos de derivativos, todas las ganancias y pérdidas son reconocidas en los resultados del año. Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, los instrumentos derivativos ge-

neraron utilidades de \$4.211 (2013 - \$5.659) y pérdidas por \$7.255 (2013 - \$4.047) respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2014 no presentamos instrumentos derivados.

El valor de mercado de los instrumentos derivativos al 31 de diciembre de 2013, las tasas de interés y de cambio de estos contratos, se relacionan a continuación:

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

2013

Entidad financiera	Obligación financiera inicial USD	Saldo obligación financiera USD	Valor cubierto US\$	Fecha inicial	Vencimiento	Derechos \$	Obligaciones \$	Ganancias (pérdidas) no realizadas \$	Tasa de cambio inicial (2)	Tasa de cambio futura (2)	Tasa de interés derecho	Tasa de interés obligación
<b>OBLIGACIONES</b>												
<b>Forwards</b>												
BANCOLOMBIA	307.980		307.980	26/12/2013	07/01/2014		(1)	(1)	1.924,20	1.923,50		
BANCOLOMBIA	933.828		933.828	30/12/2013	07/01/2014		(0)	(0)	1.926,60	1.926,56		
BANCOLOMBIA	609.584		609.584	26/12/2013	18/02/2014		(2)	(2)	1.924,20	1.924,48		
BANCOLOMBIA	270.250		270.250	26/12/2013	25/02/2014		(1)	(1)	1.924,20	1.925,16		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	01/08/2013	25/07/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.962,00		
BANCOLOMBIA	373.500		373.500	01/08/2013	25/07/2014		(0)	(0)	1.898,70	1.962,00		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	01/08/2013	26/08/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.967,76		
BANCOLOMBIA	373.500		373.500	01/08/2013	26/08/2014		(0)	(0)	1.898,70	1.967,76		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	01/08/2013	26/09/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.973,35		
BANCOLOMBIA	792.250		792.250	01/08/2013	26/09/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.973,35		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	01/08/2013	27/10/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.978,96		
BANCOLOMBIA	507.500		507.500	01/08/2013	27/10/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.978,96		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	01/08/2013	26/11/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.984,41		
BANCOLOMBIA	507.500		507.500	01/08/2013	26/11/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.984,41		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	01/08/2013	18/12/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.988,41		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	01/08/2013	18/12/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.988,41		
BANCOLOMBIA	227.750		227.750	01/08/2013	18/12/2014		(0)	(0)	1898,70	1.988,41		
<b>TOTAL OBLIGACIONES CORTO PLAZO</b>										<b>(\$ 15)</b>	<b>(\$ 15)</b>	
<b>TOTAL OBLIGACIONES</b>										<b>\$ 0</b>	<b>(\$ 15)</b>	<b>(\$ 15)</b>
<b>DERECHOS</b>												
<b>Swaps</b>												
BBVA	47.000.000	1.678.571	1.678.571	17/04/2008	14/02/2014	184		184		1.795	Libor 3 meses + 0,85	10,80% EA
RBS	44.000.000	1.571.429	1.571.429	17/04/2008	14/02/2014	220		220		1.772	Libor 3 meses + 0,95	10,80% EA
<b>Forwards</b>												
BANCOLOMBIA	1.000.000	1.000.000	03/07/2013	27/01/2014	17			17	1.916,00	1.947,53		
BANCOLOMBIA	389.114	389.114	03/07/2013	27/01/2014	6			6	1.916,00	1.947,53		
BANCOLOMBIA	135.522	135.522	18/12/2013	28/01/2014	3			3	1.947,00	1.952,55		
BANCOLOMBIA	582.030	582.030	20/12/2013	28/01/2014	5			5	1.935,00	1.934,79		
BANCOLOMBIA	1.000.000	1.000.000	03/07/2013	25/02/2014	17			17	1.916,00	1.952,11		
BANCOLOMBIA	389.114	389.114	03/07/2013	25/02/2014	7			7	1.916,00	1.952,11		
BANCOLOMBIA	36.800	36.800	18/12/2013	25/02/2014	1			1	1.947,00	1.956,83		
BANCOLOMBIA	1.000.000	1.000.000	03/07/2013	26/03/2014	17			17	1.916,00	1.956,70		
BANCOLOMBIA	736.392	736.392	03/07/2013	26/03/2014	12			12	1.916,00	1.956,70		
BANCOLOMBIA	1.000.000	1.000.000	03/07/2013	25/04/2014	17			17	1.916,00	1.961,46		
BANCOLOMBIA	389.114	389.114	03/07/2013	25/04/2014	7			7	1.916,00	1.961,46		
BANCOLOMBIA	1.000.000	1.000.000	03/07/2013	26/05/2014	17			17	1.916,00	1.966,39		
BANCOLOMBIA	389.114	389.114	03/07/2013	26/05/2014	7			7	1.916,00	1.966,39		
BANCOLOMBIA	694.557	694.557	03/07/2013	26/06/2014	12			12	1.916,00	1.971,33		
BANCOLOMBIA	404.775	404.775	20/08/2013	15/01/2014	10			10	1.926,00	1.953,40		
BANCOLOMBIA	269.850	269.850	20/08/2013	18/02/2014	6			6	1.926,00	1.959,30		
BANCOLOMBIA	269.850	269.850	20/08/2013	17/03/2014	6			6	1.926,00	1.964,35		
BANCOLOMBIA	269.850	269.850	20/08/2013	15/04/2014	6			6	1.926,00	1.969,75		
BANCOLOMBIA	269.850	269.850	20/08/2013	15/05/2014	6			6	1.926,00	1.975,36		
BANCOLOMBIA	269.850	269.850	20/08/2013	16/06/2014	6			6	1.926,00	1.981,36		
BANCOLOMBIA	269.850	269.850	20/08/2013	15/07/2014	6			6	1.926,00	1.986,82		
BANCOLOMBIA	269.850	269.850	20/08/2013	15/08/2014	6			6	1.926,00	1.992,66		
BANCOLOMBIA	269.850	269.850	20/08/2013	15/09/2014	6			6	1.926,00	1.997,70		
<b>TOTAL DERECHOS CORTO PLAZO</b>										<b>\$ 609</b>	<b>\$ 609</b>	
<b>TOTAL DERECHOS</b>										<b>\$ 609</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 609</b>
<b>GRAN TOTAL</b>										<b>\$ 609</b>	<b>(\$ 15)</b>	<b>\$ 594</b>

(2) Expresado en pesos colombianos.

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

El valor de los instrumentos financieros mencionados anteriormente incluye la causación de los intereses de los contratos y el efecto de la diferencia en cambio.

El objeto de la constitución de los contratos de cobertura es el siguiente:

Los contratos *forward* de compra y venta de divisas para cubrir las exposiciones al riesgo de cambio de cuentas por cobrar, por pagar, préstamos y compromisos futuros en firme en moneda extranjera. Sustancialmente todos los contratos son en dólares de los Estados Unidos de América. En general, el vencimiento de los contratos coincide con el vencimiento del elemento o cuenta cubierta.

Todos los contratos anteriores han sido realizados con instituciones financieras de reconocido prestigio, de las cuales se espera un cumplimiento adecuado. La administración monitorea permanentemente sus posiciones y la situación financiera de las contrapartes y no anticipa pérdidas en la ejecución de estos contratos.

Para el cierre del ejercicio 2014, Grupo Nutresa S.A. y sus compañías subordinadas presentan las siguientes opciones financieras para cubrir su exposición de tasa de cambio en 2015:

CLASE	TIPO	VENCIMIENTO	EJERCICIO	MONTO USD	STRIKE PROMEDIO
Venta	Put	2015	Europeo	32.400.000	1.893
Compra	Call	2015	Europeo	16.200.000	1.962
Venta	Call	2015	Europeo	16.200.000	2.190

## NOTA 10 Inversiones permanentes, neto

2014

SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	Valor intrínseco o valor de mercado por acción	Fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo	Provisión	Total costo	Valoriz. (desvaloriz.)	Dividendos causados
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	575.372.223	40.000,00	12/30/2014	10,32%	147.259	0	147.259	2.228.253	28.194
Grupo Argos S.A.	79.804.628	793.115.568	20.500,00	12/30/2014	10,06%	120.795	0	120.795	1.515.200	24.381
Bimbo de Colombia S.A.	2.324.630	5.811.576	33.121,00	11/30/2014	40,00%	52.986	(45)	52.941	24.053	0
Fondo Ganadero de Antioquia S.A.	1.547.021	60.926.639	2.123,95	11/30/2014	2,54%	3.077	0	3.077	209	0
Sociedad Central Ganadera S.A.	50.267	279.859	46.713,85	11/30/2014	17,96%	1.155	0	1.155	1.193	375
Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (2)	68.609	87.056.154	2.201,03	11/30/2014	0,08%	94	0	94	57	65
Trigonal S.A.	744	35.342	14.315,77	11/30/2014	2,11%	2	0	2	8	0
Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd (2)	9.111.250	24.625.000	1.218,96	12/31/2014	37,00%	25.666	0	25.666	(14.559)	0
Estrella Andina S.A.S.	1.277.700	4.259.000	2.450,00	11/30/2014	30,00%	3.976	0	3.976	(845)	0
Oriental Coffee Alli (1)	758.284	1.516.568	2.637,84	12/31/2014	50,00%	2.184	0	2.184	(184)	0
Otras sociedades						666	0	666	0	2
<b>Subtotal</b>						<b>357.860</b>	<b>(45)</b>	<b>357.815</b>	<b>3.753.385</b>	<b>53.017</b>
Inversiones obligatorias y otras (3)						22.975		22.975		
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES, NETO</b>						<b>380.835</b>	<b>(45)</b>	<b>380.790</b>	<b>3.753.385</b>	<b>53.017</b>

(1) Se constituye la sociedad Oriental Coffee Alliance SDN (OCA) donde Grupo Nutresa tiene una participación del 50%.

(2) Se venden 1.723.750 acciones de Dan Kaffe.

(3) Incluye fideicomiso Grupo Nutresa, Fideicomiso de cacao e inversión en Cuenca Verde.

(4) El Fondo Ganadero de Antioquia se encuentra en liquidación al cierre de diciembre de 2014.

2013											
SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	Valor Intrínseco o valor de mercado por acción	Fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo	Provisión	Total costo	Valoriz. (desvaloriz.)	Dividendos causados	
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	575.372.223	33.700,00	12/30/2013	10,32%	147.259	0	147.259	1.854.110	19.672	
Grupo Argos S.A.	79.804.628	785.538.040	19.440,00	12/30/2013	10,16%	120.795	0	120.795	1.430.608	17.996	
Bimbo de Colombia S.A.	2.324.630	5.811.576	30.822,69	11/30/2013	40,00%	52.986	(45)	52.941	18.710	1.279	
Fondo Ganadero de Antioquia S.A.	1.547.021	60.926.639	1.596,86	9/30/2013	2,54%	3.077	0	3.077	(607)	0	
Sociedad Central Ganadera S.A.	50.267	279.859	40.501,87	11/30/2013	17,96%	1.155	0	1.155	881	479	
Promotora.(2)	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	
Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura	68.609	87.056.154	2.232,99	11/30/2013	0,08%	93	0	93	59	69	
Trigonal S. A.	744	35.342	8.401,53	8/31/2013	2,11%	2	0	2	4	0	
Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd (1)	10.835.000	24.625.000	1.210,38	12/31/2013	44,00%	26.178	0	26.178	(13.063)	0	
Estrella Andina S.A.S (1)	999.000	3.330.000	1.006,00	11/30/2013	30,00%	999	0	999	6	0	
Otras sociedades						531	0	531	0	15	
<b>Subtotal</b>						<b>353.075</b>	<b>(45)</b>	<b>353.030</b>	<b>3.290.708</b>	<b>39.510</b>	
Inversiones obligatorias y otras (3)						4.800		4.800			
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES, NETO</b>						<b>357.875</b>	<b>(45)</b>	<b>357.830</b>	<b>3.290.708</b>	<b>39.510</b>	

(1) Se adquieren 10.835.000 acciones de Dan Kaffe y 999.0000 acciones de Estrella Andina S.A.S.

(2) Se venden 398.038 acciones de Promotora.

(3) Incluye fideicomiso Grupo Nutresa S. A. e inversión en Cuenca Verde.

Debidamente autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia, la Compañía, a través del fideicomiso Grupo Nutresa S. A., realizó en el mes de agosto de 2009 una emisión de 500.000.000 de bonos ordinarios a un valor nominal de \$1.000 (en pesos colombianos) por bono, los cuales fueron colocados en su totalidad en el mercado y tienen una calificación "AAA" (TRIPLE A) por parte de la calificadora Fitch Ratings Colombia S. A. Los bonos cuentan con 100% de aval de la Compañía.

Al 31 de diciembre, los bonos están distribuidos así:

SERIE	CAPITAL	TASA IPC +	MODALIDAD
C7	131.815	4,9600%	T.V
C10	135.482	5,3300%	T.V
C12	134.162	5,5900%	T.V
<b>TOTAL</b>	<b>401.459</b>		

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

**NOTA 11 Propiedad, planta y equipo, neto**

	Bienes raíces	Construcciones y montajes en proceso	Equipo de oficina	Equipo de producción	Equipo de transporte	TOTAL
<b>Al 1 de enero de 2013</b>						
Costo	782.586	109.784	39.367	1.412.879	8.878	2.353.494
Depreciación acumulada	(298.238)	0	(28.273)	(946.084)	(7.662)	(1.280.257)
Depreciación flexible	24.295	0	208	49.017	(9)	73.511
Provisión	(10.923)	0	0	(40)	0	(10.963)
Valor neto en libros al 1 de enero de 2013	\$ 497.720	\$ 109.784	\$ 11.302	\$ 515.772	\$ 1.207	\$ 1.135.785
<b>Valorizaciones</b>	<b>\$ 722.409</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 456.290</b>	<b>\$ 1.435</b>	<b>\$ 1.180.134</b>
<b>Por el año terminado el 31 de diciembre de 2013</b>						
Saldo inicial	497.720	109.784	11.302	515.772	1.207	1.135.785
Efecto por conversión	(10.188)	(286)	162	(2.774)	188	(12.898)
Adquisiciones	45.850	0	3.033	140.606	2.007	191.496
Adquisición de nuevas compañías	96.024	27.850	6.751	78.029	1.033	209.687
Ventas y retiros	(3.092)	0	(73)	(387)	(615)	(4.167)
Depreciaciones	(25.368)	0	(4.604)	(81.913)	(1.222)	(113.107)
Recuperación (provisión)	7	0	0	(4.366)	0	(4.359)
Ajustes por inflación	35.063	3.933	49	14.789	31	53.865
Traslados y reclasificaciones	(25.600)	100.907	4.992	(86.864)	6.337	(228)
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>\$ 610.416</b>	<b>\$ 242.188</b>	<b>\$ 21.612</b>	<b>\$ 572.892</b>	<b>\$ 8.966</b>	<b>\$ 1.456.075</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>						
Costo	929.507	242.188	61.512	1.666.646	12.301	2.912.154
Depreciación acumulada	(330.495)	0	(40.029)	(1.144.075)	(3.328)	(1.517.927)
Depreciación flexible	22.320	0	129	54.727	(7)	77.169
Provisión	(10.916)	0	0	(4.406)	0	(15.322)
<b>Valor neto en libros al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>\$ 610.416</b>	<b>\$ 242.188</b>	<b>\$ 21.612</b>	<b>\$ 572.892</b>	<b>\$ 8.966</b>	<b>\$ 1.456.074</b>
<b>Valorizaciones</b>	<b>\$ 801.796</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 516.212</b>	<b>\$ 561</b>	<b>\$ 1.318.569</b>
<b>Por el año terminado el 31 de diciembre de 2014</b>						
Saldo inicial	610.416	242.188	21.612	572.892	8.966	1.456.074
Efecto por conversión	(41.692)	(28.314)	(3.186)	9.297	(5.153)	(69.048)
Adquisiciones	133.313	0	2.386	212.916	1.153	349.768
Ventas y retiros	(510)	0	(92)	(2.256)	(497)	(3.355)
Depreciaciones	(27.316)	0	(5.919)	(95.493)	(1.580)	(130.308)
Recuperación (provisión)	3	0	0	(2.592)	0	(2.589)
Ajustes por inflación (Venezuela)	14.839	211	152	9.894	21	25.117
Traslados y reclasificaciones	(101.905)	94.026	3.320	3.278	1.281	0
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>\$ 587.148</b>	<b>\$ 308.111</b>	<b>\$ 18.273</b>	<b>\$ 707.936</b>	<b>\$ 4.191</b>	<b>\$ 1.625.659</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2014</b>						
Costo	934.493	308.111	66.682	1.886.819	14.068	3.210.173
Depreciación acumulada	(355.040)	0	(48.483)	(1.227.205)	(9.868)	(1.640.596)
Depreciación flexible	18.608	0	74	55.320	(9)	73.993
Provisión	(10.913)	0	0	(6.998)	0	(17.911)
<b>Valor neto en libros al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>\$ 587.148</b>	<b>\$ 308.111</b>	<b>\$ 18.273</b>	<b>\$ 707.936</b>	<b>\$ 4.191</b>	<b>\$ 1.625.659</b>
<b>Valorizaciones</b>	<b>\$ 823.527</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 606.073</b>	<b>\$ 718</b>	<b>\$ 1.430.318</b>

### **Gravámenes**

La propiedad, planta y equipo se encuentra libre de gravamen y por consiguiente es de plena propiedad de las compañías, a excepción de:

- Edificio industrial, junto con el lote de terreno sobre el cual se encuentra construido, con un área de 22.361,09 m<sup>2</sup>, con garantía hipotecaria 51600000786, para garantizar créditos abiertos de propiedad de la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.
- Lote de terreno N° 1 situado en el paraje Guayabal, con un área aproximada de 88.307,20 m<sup>2</sup>, propiedad de Compañía de Galletas Noel S.A.S., con garantía inmobiliaria 100005157, a favor de Bancolombia.
- Un lote de terreno situado en el paraje de los Llanos, municipio de Yarumal, de propiedad de Setas Colombianas S.A. Folio de matrícula inmobiliaria 037-0009591, por hipoteca abierta para futuros créditos, con garantía inmobiliaria 290001073, a favor de Bancolombia y Banco de Bogotá.
- Una finca territorial conocida con el nombre de la Sopestrana, hoy Alcalá, situada en el paraje de los Llanos de Cuivá, del municipio de Yarumal, de propiedad de Setas Colombianas S. A. Folio de matrícula inmobiliaria 037-0009592, por hipoteca abierta para futuros créditos, con garantía inmobiliaria 290001073, a favor de Bancolombia y Banco de Bogotá.
- Un lote de terreno en la comunidad territorial denominada Llanos de Cuivá, de propiedad de Setas Colombianas S. A.,

situada en el municipio de Yarumal. Folio de matrícula inmobiliaria 037-0009593, por hipoteca abierta para futuros créditos, con garantía inmobiliaria 290001073, a favor de Bancolombia y Banco de Bogotá.

- Inmueble ubicado en el municipio de Santa Rosa de Osos (Antioquia), en el paraje de la Sopetrana Aragón, predio distinguido en el catastro municipal con el número 1382, de propiedad de Setas Colombianas S.A. Folio de matrícula inmobiliaria 025-0004324, por hipoteca abierta para futuros créditos, con garantía inmobiliaria 290001073, a favor de Bancolombia y Banco de Bogotá.
- Prenda sobre 13.500.000 acciones emitidas por Grupo Suramericana S. A. a favor del Grupo Nutresa S. A. para las siguientes compañías: Alimentos Cárnicos S.A.S., Tropical Coffee S.A.S., Industria Colombiana de Café S.A.S., Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S., La Receta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S., Pastas Comarrico S.A.S., Productos Alimenticios Doria S.A.S., Servicios Nutresa S.A.S., Setas Colombianas S. A., Industrias Aliadas S.A.S., Industrias de Alimentos Zenú S.A.S., Litoempaques S.A.S., Molinos Santa Marta S.A.S., Novaventa S.A.S., Compañía de Galletas Noel S.A.S., Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.

El valor cargado a resultados por depreciación de propiedad, planta y equipo en el 2014 fue de \$130.308 y en 2013 de \$113.107. Ver nota 30.

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

**NOTA 12** Intangibles, neto

	Crédito Mercantil	Marcas	Bienes en Leasing	Derechos Fideicomiso	Otros	TOTAL
<b>Al 1 de enero de 2013</b>						
Costo	\$ 630.212	\$ 498.592	\$ 13.905	\$ 4.483	\$ 38.728	\$ 1.185.920
Amortización acumulada	(76.613)	(64.970)	(6.825)	0	(12.051)	(160.459)
Provisión	0	0	0	(20)	0	(20)
<b>Valor neto en libros al 1 de enero de 2013</b>	<b>\$ 553.599</b>	<b>\$ 433.622</b>	<b>\$ 7.080</b>	<b>\$ 4.463</b>	<b>\$ 26.677</b>	<b>\$ 1.025.441</b>
<b>Por el año terminado el 31 de diciembre de 2013</b>						
Saldo inicial	553.599	433.622	7.080	4.463	26.677	1.025.441
Efecto por conversión	1.482	12.461	(7)	397	2.333	16.666
Adquisiciones	972.146	740	2.046	0	728	975.660
Adquisición de nuevas compañías	0	10.936	5.482	0	69.284	85.702
Ventas y retiros	0	0	(384)	0	0	(384)
Amortizaciones	(48.907)	(3.354)	(2.549)	0	(1.085)	(55.895)
Traslados y reclasificaciones	387	(3.155)	(1.008)	0	(5.082)	(8.858)
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>\$ 1.478.707</b>	<b>\$ 451.250</b>	<b>\$ 10.660</b>	<b>\$ 4.860</b>	<b>\$ 92.855</b>	<b>\$ 2.038.332</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>						
Costo	1.604.217	519.942	16.362	4.880	110.241	2.255.642
Amortización acumulada	(125.510)	(68.692)	(5.702)	0	(17.386)	(217.290)
Provisión	0	0	0	(20)	0	(20)
<b>Valor neto en libros al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>\$ 1.478.707</b>	<b>\$ 451.250</b>	<b>\$ 10.660</b>	<b>\$ 4.860</b>	<b>\$ 92.855</b>	<b>\$ 2.038.332</b>
<b>Por el año terminado el 31 de diciembre de 2014</b>						
Saldo inicial	1.478.707	451.250	10.660	4.860	92.855	2.038.332
Efecto por conversión	76.786	23.473	5.930	(2.126)	143	104.206
Adquisiciones	183	716	57	0	403	1.359
Ventas y retiros	0	0	(5.309)	0	0	(5.309)
Amortizaciones	(78.657)	(3.160)	(1.842)	0	(230)	(83.889)
Traslados y reclasificaciones	0	69.137	(5.181)	0	(63.956)	0
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>\$ 1.477.019</b>	<b>\$ 541.416</b>	<b>\$ 4.315</b>	<b>\$ 2.734</b>	<b>\$ 29.215</b>	<b>\$ 2.054.699</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2014</b>						
Costo	1.693.638	606.008	9.078	2.754	41.231	2.352.709
Amortización acumulada	(216.619)	(64.592)	(4.763)	0	(12.016)	(297.990)
Provisión	0	0	0	(20)	0	(20)
<b>Valor neto en libros al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>\$ 1.477.019</b>	<b>\$ 541.416</b>	<b>\$ 4.315</b>	<b>\$ 2.734</b>	<b>\$ 29.215</b>	<b>\$ 2.054.699</b>

El valor cargado a resultados por amortización de intangibles en el año 2014 fue de \$83.889 y en 2013 de \$55.895. Ver nota 31.

## NOTA 13 Cuentas de orden

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
<b>Deudoras:</b>		
<b>Derechos contingentes</b>		
Bienes y valores entregados en garantía	\$ 575.240	\$ 487.526
Bienes y valores en poder de terceros	24.151	24.151
Litigios y demandas	12.500	10.084
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 611.891</b>	<b>\$ 521.761</b>
<b>Deudores fiscales</b>	<b>(7.834.759)</b>	<b>(6.885.140)</b>
<b>Deudoras de control</b>		
Bienes recibidos en arrendamiento financiero	\$ 1.157	\$ 1.860
Propiedades, planta y equipo totalmente depreciados	534.087	571.222
Ajuste por inflación de activos	772.520	773.075
Otras cuentas deudoras de control	23.386	36.158
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.331.150</b>	<b>\$ 1.382.315</b>
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>\$ (5.891.718)</b>	<b>\$ (4.981.064)</b>
<b>Acreedoras:</b>		
<b>Responsabilidades contingentes</b>		
Bienes y valores recibidos de terceros	\$ 151	\$ 551
Otras responsabilidades contingentes	1.392.173	1.581.376
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.392.324</b>	<b>\$ 1.581.927</b>
<b>Acreedores fiscales</b>		
Acreedoras de control	(\$ 2.133)	(\$ 1.223)
Ajustes por inflación	878.605	878.605
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 876.472</b>	<b>\$ 877.382</b>
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>\$ 1.690.590</b>	<b>\$ 1.921.088</b>

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

**NOTA 14 Obligaciones financieras:**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	Entidad	Saldo		Intereses causados	Tasa	Garantía	Vencimiento	
		2014	2013				CP	LP
<b>Bancos nacionales</b>	Bancolombia	764.000	764.000	49.604	DTF + 2,25% - IBR + 2,80% - IPC + 4,00%	Acciones	-	764.000
	Banco de Bogotá	340.000	340.000	21.973	IBR + 2,85% - IPC + 2,60%		100.000	240.000
	BBVA Colombia	151.666	-	2.265	DTF + (-0,50% - +0,20%) - IPC + 2,60%		151.666	-
	Sobregiros	4.017	4.767	-			4.017	-
	Leasing Bancolombia	1.262	2.902	156	DTF + (3,25% - 3,7%)		814	448
<b>Bancos internacionales</b>	BCI Chile	60.568	3.059	2.800	TAB + 0,75% - LIBOR + (0,89% - 0,95%)	Aval	2.566	58.003
	Banco Chile	60.092	13.476	2.085	TAB + (0,11% - 0,88%) - LIBOR + (0,15% - 0,57%)	Aval	19.333	40.758
	Banco ITAU	50.974	27.196	2.126	TAB + (0,09% - 0,80%) - LIBOR + (0,65% - 0,89%)	Aval	17.815	33.159
	BBVA Chile	49.384	36.453	2.383	TAB + (0,03% - 0,47%) - LIBOR + (0,30% - 1,22%)		49.384	-
	Banco Penta	33.159	36.804	2.063	TAB + 0,80%	Aval	-	33.159
	Scotiabank Chile	23.777	51.568	2.158	TAB + 0,11% - LIBOR + (1,00% - 1,38%)		23.777	-
	Rabobank	19.710	14.721	370	6,07% E.A. - TAB + 1,11%		19.710	-
	Banco Security	19.069	37.049	1.006	TAB + 0,24% - LIBOR + (0,77% - 1,34%)		19.069	-
	Banamex	12.986	4.658	850	TIIE +1,50%		12.986	-
	HSBC México	12.489	-	119	TIIE +1,50%		12.489	-
	Santander Chile	6.316	16.561	304	TAB - 0,01%		6.316	-
	Development Corporation of Abilene, Inc.	5.981	54	-	0,00% E.A,		-	5.981
	Banco Bice	5.138	16.463	369	TAB + 0,31% - LIBOR + (0,64% - 1,00%)		5.138	-
	Sobregiros	1.920	1.921	-			1.920	-
	Banco Macro	1.323	1.982	908	(33,84% - 37,18%) E.A.		1.323	-
	BBVA Provincial	1.196	-	89	19,56% E.A.		1.196	-
	Leasing Banco de Crédito Perú	852	982	51	5,50% E.A.		440	413
	Grupo Jorisa S.A.	82	54	-	0,00% E.A.		82	-
	Citibank Chile	13	-	-	0,00% E.A.		13	-
	Corpbanca Chile	2	2.224	13	0,00% E.A.		1	-
<b>Otros</b>	Aurus Renta Inmobiliaria	-	75	-			-	-
	BBVA Argentina	-	1.330	160			-	-
	Banco Consorcio	-	18.401	-			-	-
	Scotiabank	-	6.262	9			-	-
	Santander Argentina	-	2.585	719			-	-
	Banco de Comercio de Guatemala	-	338	-			-	-
	Banco de Venezuela	-	9.175	19			-	-
	Fideicomiso Grupo Nutresa S.A.	401.459	500.000	35.429	IPC + 4,19% - 5,59%	Aval	-	401.459
	Bonos Perú (1)	94.834	81.677	7.513	8,84% E.A.	Aval	-	94.834
	Instrumentos Financieros Derivados	740	-	-			740	-
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.123.009</b>	<b>1.996.737</b>	<b>\$ 135.541</b>			<b>450.795</b>	<b>1.672.214</b>
Pagaderos en 2015		450.795						
Pagaderos en 2016		158.255						
Pagaderos después del 2017		1.513.959						

### Emisión de bonos

Debidamente autorizada por la Asamblea de Accionistas de Compañía Nacional de Chocolates S. A., la Compañía en el mes de julio de 2008 efectuó en Perú una emisión de bonos mediante oferta privada con las siguientes características:

- **Tipo de instrumento:** bonos corporativos garantizados.
- **Características:** bonos nominativos, indivisibles y negociables por sus tenedores.
- **País de la emisión:** Perú.
- **Moneda de emisión:** nuevos soles peruanos.
- **Monto de la emisión:** 118.520.000.
- **Destinación de la emisión:** capitalización de Compañía

Nacional de Chocolates de Perú S. A. con el objetivo de financiar proyectos de inversión y sustituir deuda.

- **Tasa de interés:** 8.65625% EA (sobre nuevos soles peruanos) pagaderos semestralmente
- **Tipo de amortización:** Bullet.
- **Garante:** Grupo Nacional de Chocolates S. A.
- **Entidad estructuradora:** Citibank del Perú S. A.
- **Plazo:** 10 años.

Durante el año 2014 se cargaron a resultados por concepto de intereses \$7.515 (2013 - \$7.099) sobre la emisión de los bonos antes mencionados.

### **NOTA 15** Proveedores

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Nacionales	\$ 187.655	\$ 107.342
Exterior	110.367	191.794
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 298.022</b>	<b>\$ 299.136</b>

### **NOTA 16** Cuentas por pagar

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Costos y gastos por pagar	\$ 268.446	\$ 232.449
Dividendos por pagar	55.199	50.822
Retenciones y aportes de nómina	29.302	27.053
Retención en la fuente	22.377	17.649
Otros	18.508	11.764
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 393.832</b>	<b>\$ 339.737</b>
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>393.665</b>	<b>339.570</b>
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 167</b>	<b>\$ 167</b>

## NOTA 17 Impuestos, gravámenes y tasas

El pasivo por impuestos, gravámenes y tasas está compuesto principalmente por el gravamen al impuesto sobre la renta, calculado de conformidad con las regulaciones que aplican en el domicilio de la Compañía Matriz y sus subordinadas, a saber:

En relación con el impuesto sobre la renta, las normas colombianas establecen que:

- A partir del 1º de enero de 2013, las rentas fiscales se gravan a la tarifa del 25% a título de impuesto de renta, exceptuando los contribuyentes que por expresa disposición manejen tarifas especiales y al 10% las rentas provenientes de ganancia ocasional
- La base para determinar el impuesto sobre la renta no puede ser inferior al 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.

Las compañías en Colombia que en el año 2014 liquidan el impuesto con base en la renta presuntiva son: Grupo Nutresa S. A., Tropical Coffee Company S. A. S., Molinos Santa Marta S. A. S., Litoempaques S. A. S. y La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.

Las demás compañías subordinadas lo hicieron con base en el sistema de renta ordinaria.

- A partir del año gravable 2007 y únicamente para efectos fiscales, los contribuyentes podrán reajustar anualmente el costo de los bienes muebles e inmuebles que tengan carácter de activos fijos. El porcentaje de ajuste será el que fije la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales mediante resolución.
- Hasta el año gravable 2010, y para aquellos contribuyentes que tuviesen un contrato de estabilidad jurídica firmado hasta el 31 de diciembre de 2012, es aplicable la deducción especial por inversiones efectivas realizadas en activos fijos reales productivos equivalente al 30% del valor de la inversión y su utilización no genera utilidad gravada en cabeza de los socios o accionistas. Los contribuyentes que hubieren adquirido activos fijos depreciables a partir del 1º de enero de 2007 y utilicen la deducción aquí establecida, solo podrán depreciar dichos activos por el sistema de línea recta y no tendrán derecho al beneficio de auditoría, aun cumpliendo los presupuestos establecidos en las normas tributarias para acceder al mismo. Sobre la deducción tomada en años anteriores, si el bien objeto del beneficio se deja de utilizar en la actividad productora de renta, se enajena o se da de baja antes del término de su vida útil, se debe incorporar un ingreso por recuperación proporcional a la vida útil restante al momento de su abandono o venta. La Ley 1607 de 2012 derogó la norma que permitía firmar contratos de estabilidad jurídica, a partir del año gravable 2013.
- Al 31 de diciembre de 2014, las pérdidas fiscales de las compañías subordinadas en Colombia ascienden a \$3.941 millones. De acuerdo con las normas fiscales vigentes las pérdidas fiscales generadas a partir del año

2003 y hasta el año 2006 podrán ser compensadas, reajustadas fiscalmente, con las rentas líquidas ordinarias de los ocho años siguientes, sin exceder anualmente el 25% del valor de la pérdida, sin perjuicio de la renta presuntiva del ejercicio. Las pérdidas originadas a partir del año gravable 2007 podrán ser compensadas, reajustadas fiscalmente, sin limitación porcentual, en cualquier tiempo, con las rentas líquidas ordinarias, sin perjuicio de la renta presuntiva del ejercicio. Las pérdidas de las sociedades no serán trasladables a los socios. Las pérdidas fiscales originadas en ingresos no constitutivos de renta ni de ganancia ocasional, y en costos y deducciones que no tengan relación de causalidad con la generación de la renta gravable, en ningún caso podrán ser compensadas con las rentas líquidas del contribuyente.

- Al 31 de diciembre de 2014, los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria de las compañías subordinadas en Colombia pendientes por compensar ascienden a \$444 millones. De acuerdo con las disposiciones tributarias vigentes los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria pueden ser compensados con la renta líquida ordinaria, dentro de los cinco años siguientes, reajustados fiscalmente.

El vencimiento de las pérdidas fiscales y los excesos de renta presuntiva es el siguiente:

Fecha de expiración	Pérdidas fiscales	Excesos de renta presuntiva
Sin fecha de expiración	3.927	0
2018	0	444
2014	14	0
	3.941	444

- Desde el año gravable 2004, los contribuyentes del impuesto de renta y complementarios que hubieren celebrado operaciones con vinculados del exterior, están obligados a determinar, para efectos del impuesto de renta y complementarios, sus ingresos ordinarios y extraordinarios, sus costos y deducciones, y sus activos y pasivos, considerando para estas operaciones los precios y márgenes de utilidad que pactarían terceros independientes (principio a valores de mercado). A la fecha, la administración y los asesores de la Compañía y sus subordinadas aún no han concluido el estudio correspondiente al año 2014, no obstante consideran que con base en los resultados del estudio correspondiente al año 2013, no se requerirán provisiones adicionales de impuesto de renta derivados del análisis de precios por 2014, que afecten los resultados del período.
- No se han establecido nuevos conceptos de ganancia ocasional adicionales a los ya definidos al 31 de diciembre de 2013.

### **Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE**

Las disposiciones fiscales vigentes estipulan que:

- a. A partir del 1º de enero de 2013, la Ley 1607 de diciembre de 2012 crea el impuesto sobre la renta para la equidad - CREE como el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios en beneficio de los trabajadores, generación de empleo y la inversión social. Las entidades sin ánimo de lucro, personas naturales y sociedades declaradas como zonas francas a la tarifa de 15%, no son sujetos pasivos de impuesto sobre la renta para la equidad - CREE.
- b. La base para determinar el impuesto sobre la renta para la equidad - CREE no puede ser inferior al 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.
- c. Al impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, le es aplicable una tarifa de 9% de conformidad con la Ley 1739 de diciembre de 2014.
- d. Durante los años 2015, 2016, 2017 y 2018, la Ley 1739 del 23 de diciembre de 2014 establece una sobretasa al impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, la cual es responsabilidad de los sujetos pasivos de este tributo y aplicará a una base gravable superior a \$800 millones, a las tarifas de 5%, 6%, 8% y 9% por año respectivamente.

mente.

- e. Según indica la Ley 1607 de diciembre de 2012, en su artículo 25, a partir del 1º de julio de 2013 están exoneradas del pago de aportes parafiscales a favor de SENA e ICBF, y, de acuerdo con el artículo 31 de la misma ley, a partir del 1º de enero de 2014 están exoneradas de la cotización del régimen contributivo de salud, las personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, hasta diez (10) salarios mínimos mensuales vigentes. Esta exoneración no aplica a aquellos contribuyentes no sujetos al impuesto CREE.
- f. La base gravable del impuesto sobre la renta para la equidad - CREE se establecerá restando de los ingresos brutos susceptibles de incrementar el patrimonio realizados en el año gravable, las devoluciones, rebajas y descuentos y de lo así obtenido se restará lo que corresponda a los ingresos no constitutivos de renta establecidos en el Estatuto Tributario. De los ingresos netos así obtenidos, se restará el total de los costos y deducciones aplicables a este impuesto, de conformidad con lo establecido en los artículos 107 y 108 del Estatuto Tributario. A lo anterior se le permitirá restar las rentas exentas que taxativamente fueron fijadas por el artículo 22 de la Ley 1607 de 2012.

### **Impuesto a la riqueza**

Mediante la Ley 1739 del año 2014 se estableció el impuesto a la riqueza, cuyo hecho generador es la posesión de la misma al 1º de enero de los años 2015, 2016 y 2017, a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio bruto menos las deudas, cuyo valor sea superior a \$1.000 millones, deberán determinar su impuesto bajo las siguientes condiciones:

Límite inferior	Límite superior	Tarifa 2015	Tarifa 2016	Tarifa 2017
>0	<2,000,000,000	(Base gravable) *0,20%	(Base gravable) *0,15%	(Base gravable) *0,05%
=>2,000,000,000	<3,000,000,000	(Base gravable - 2.000.000.000) *0,35% + 4.000.000	(Base gravable - 2.000.000.000) * 0,25% + 3.000.000	(Base gravable - 2.000.000.000) *0,10% + 1.000.000
=>3,000.000.000	<5,000,000,000	(Base gravable - 3.000.000.000) *0,75% + 7.500.000	(Base gravable - 3.000.000.000) *0,50% + 5.500.000	(Base gravable - 3.000.000.000) *0,20% + 2.000.000
=>5,000,000,000	En adelante	(Base gravable - 5.000.000.000) *1,15% + 22.500.000	(Base gravable - 5.000.000.000) *1,00% + 15.500.000	(Base gravable - 5.000.000.000) *0,40% + 6.000.000

### **Impuesto complementario de normalización tributaria al impuesto a la riqueza**

Mediante la Ley 1739 de 2014 se estableció el impuesto complementario de normalización tributaria por los años 2015, 2016 y 2017 que estará a cargo de los contribuyentes del impuesto a la riqueza y los declarantes voluntarios de dicho impuesto que tengan activos omitidos y/o pasivos inexistentes al 1º de enero de 2015, 2016 y 2017 respectivamente. La tarifa del impuesto será la siguiente:

AÑO	TARIFA
2015	10,0%
2016	11,5%
2017	13,0%

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

En relación con el impuesto sobre la renta:

### **Las normas en México establecen:**

Durante el ejercicio fiscal del 2014, la tasa de impuesto de renta de México fue de 30%, la cual se aplica sobre el resultado fiscal del ejercicio. Adicionalmente se establece la participación de los trabajadores sobre las utilidades fiscales con un porcentaje de 10%.

### **Las normas en Costa Rica establecen:**

El impuesto sobre la renta se calcula con base real sobre la utilidad del ejercicio, con adelantos estimados durante el año. La provisión para impuestos sobre la renta llevada a resultados incluye, además del impuesto gravable sobre la renta del ejercicio, el efecto impositivo aplicable a las diferencias temporales entre las partidas contables y fiscales utilizadas para el cálculo del impuesto de renta. El valor del impuesto sobre tales diferencias se registra en una cuenta de impuesto de renta diferido. La tasa de impuesto a la renta es de 30%.

### **Las normas en Panamá establecen:**

El impuesto sobre la renta se determina con base real sobre la utilidad del ejercicio. La tasa de impuesto a la renta es de 25%.

### **Las normas en Ecuador establecen:**

De acuerdo con la Ley de Régimen Tributario, las sociedades constituidas en el Ecuador tienen incentivos fiscales de aplicación para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional, que consiste en la reducción progresiva de puntos porcentuales en el impuesto a la renta. La tarifa impositiva es de 22% en el 2013 y aún continúa vigente para el 2014.

### **Las normas en Chile establecen:**

En Chile, la ley implementó sistemas separados para las "rentas de capital" y las "rentas de trabajo". Las primeras se gravan con el Impuesto de Primera Categoría, que afecta principalmente a empresas. Este impuesto tiene una tasa fija de 20% para el año 2013 y 21% para el año 2014 sobre la base imponible, la cual se calcula efectuándose agregados o disminuciones ordenados por la ley. El impuesto que se pague de esta manera es imputable contra el Global Complementario, el cual grava la totalidad de los ingresos de las personas naturales residentes en el país; o el Adicional, que grava las rentas de fuente chilena, de personas naturales y jurídicas que residen fuera del país, según sea el caso.

El saldo de impuestos, gravámenes y tasas al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
mpuesto de renta y suplementarios	\$ 51.491	\$ 55.895
Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE	12.831	25.201
Impuesto sobre la renta por pagar	58.268	55.399
Impuesto al patrimonio	0	18.988
Otros	6.299	4.040
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 128.889</b>	<b>\$ 159.523</b>

El movimiento de la cuenta de impuestos sobre la renta, durante el año y el cargo a resultados del año, comprendió lo siguiente:

	2014	2013
Provisión cargada a resultados del año	\$ 119.636	\$ 124.231
Provisión de impuesto de CREE corriente	11.583	14.687
Impuesto de renta diferido	32.467	35.569
Menos: Anticipos, autorretenciones y retenciones practicadas	(99.364)	(94.231)
<b>TOTAL IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS Y CREE POR PAGAR</b>	<b>\$ 64.322</b>	<b>\$ 80.256</b>

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### **NOTA 18 Obligaciones laborales**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Salarios por pagar	\$ 7.259	\$ 4.691
Cesantías consolidadas	32.712	28.562
Vacaciones consolidadas	26.236	27.547
Bonificaciones e intereses sobre cesantías	49.241	62.606
Otras	16.169	14.972
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 131.617</b>	<b>\$ 138.378</b>
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>124.526</b>	<b>131.144</b>
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 7.091</b>	<b>\$ 7.234</b>

Empleados vinculados directamente por Grupo Nutresa S.A. (Matriz) y sus subordinadas durante el ejercicio (no auditado):

Empleo directo	Número de personas por género			Salarios	Prestaciones	Total
	Hombres	Mujeres	Total			
Dirección	123	28	151	50.971	38.379	89.350
Confianza	6.246	3.662	9.908	334.764	212.581	547.345
Otros	8.855	3.788	12.643	193.618	103.651	297.269
<b>TOTAL</b>	<b>15.224</b>	<b>7.478</b>	<b>22.702</b>	<b>579.353</b>	<b>354.611</b>	<b>933.964</b>

Empleo directo	Número de personas por género			Salarios	Prestaciones	Total
	Hombres	Mujeres	Total			
Dirección	152	40	192	42.222	27.552	69.774
Confianza	5.707	3.382	9.089	292.541	214.991	507.532
Otros	8.686	3.765	12.451	145.358	100.337	245.695
<b>TOTAL</b>	<b>14.545</b>	<b>7.187</b>	<b>21.732</b>	<b>480.121</b>	<b>342.880</b>	<b>823.001</b>

(\*) No incluye información de TMLUC.

### **NOTA 19 Pasivos estimados y provisiones**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Obligaciones laborales	\$ 8.342	\$ 6.855
Pensiones de jubilación (*)	44.840	44.402
Otros	4.241	2.927
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 57.423</b>	<b>\$ 54.184</b>
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>9.516</b>	<b>8.241</b>
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 47.907</b>	<b>\$ 45.943</b>

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### (\*) Pensiones de jubilación

La provisión para pensiones de jubilación se contabilizó con base en los cálculos actuariales al 31 de diciembre.

	2014	2013
Cálculo actuarial por pensiones de jubilación	\$ 44.850	\$ 44.667
Pensiones de jubilación por amortizar (Db)	(10)	(265)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 44.840</b>	<b>\$ 44.402</b>
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>2.815</b>	<b>2.798</b>
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 42.025</b>	<b>\$ 41.604</b>
Por disminución de la provisión	(465)	(469)
<b>TOTAL</b>	<b>(465)</b>	<b>(469)</b>

Los beneficios cubiertos son: las mesadas pensionales, bonificaciones semestrales, los reajustes de acuerdo con las normas legales, las rentas de supervivencia y sus correspondientes bonificaciones. Igualmente se incluyó el auxilio funerario en el personal a cargo totalmente de las empresas.

Las compañías colombianas utilizan el método del valor actual de rentas fraccionarias vencidas, reajustables de acuerdo

con los parámetros establecidos en el artículo 1º del Decreto 2783 de diciembre 20 de 2001. El saldo por amortizar del pasivo actuarial al 31 de diciembre de 2010 corresponde a 19 años de acuerdo con el Decreto 4565 de diciembre 7 de 2010.

El total de las personas amparadas con los cálculos actuariales es de 309 personas a diciembre de 2014 y 326 a diciembre de 2013.

## NOTA 20 Diferidos y otros pasivos

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Impuesto diferido	\$ 71.346	\$ 159.573
<b>TOTAL PASIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 171.346</b>	<b>\$ 159.573</b>
Anticipos y avances recibidos	3.309	2.959
Ingresos recibidos de terceros	128	200
Otros pasivos diferidos	812	0
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>4.249</b>	<b>3.159</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 175.595</b>	<b>\$ 162.732</b>
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>4.249</b>	<b>3.159</b>
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 171.346</b>	<b>\$ 159.573</b>

## NOTA 21 Reservas y revalorización del patrimonio

### • Reserva legal:

De acuerdo con la ley comercial colombiana, 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de esta sea equivalente por lo menos a 50% del capital suscrito. La reserva no es distribuible antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

### • Reserva para depreciación flexible:

Algunas de las subordinadas han constituido una reserva de 70% sobre el mayor valor de depreciación solicitada para efectos fiscales.

### • Reserva para readquisición de acciones:

Algunas de las compañías han constituido la reserva para readquisición de acciones, mediante el traslado de otras reservas. De acuerdo con lo dispuesto en el Código de Comercio, todos los derechos inherentes a las acciones readquiridas quedan en suspenso y estas deberán ser excluidas en la determinación del valor intrínseco de las acciones emitidas. La Compañía debe mantener una reserva equivalente al costo de las acciones propias readquiridas.

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### • Otras reservas:

Incluye el valor causado por método de participación y los dividendos recibidos de compañías subordinadas y otras reservas sustancialmente de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Reservas obligatorias	\$ 216.508	\$ 212.480
Reservas ocasionales	1.247.527	1.070.093
<b>TOTAL RESERVAS</b>	<b>\$ 1.464.035</b>	<b>\$ 1.282.573</b>

### Revalorización del patrimonio

Se ha acreditado a esta cuenta, con cargo a resultados del período, los ajustes por inflación correspondientes a los saldos de cuentas del patrimonio, hasta el 31 de diciembre de 2006. De acuerdo con normas vigentes en Colombia, este saldo podrá distribuirse cuando se liquide la Compañía o se capitalice. Esta capitalización representa para los accionistas un ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional. Este rubro se podrá disminuir con el impuesto al patrimonio.

## NOTA 22 Superávit por valorización

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Valores mobiliarios	\$ 3.753.385	\$ 3.290.708
Propiedad, planta y equipo	1.430.318	1.318.569
Otros	4.047	3.160
<b>TOTAL VALORIZACIONES</b>	<b>5.187.750</b>	<b>4.612.437</b>
Menos intereses minoritarios	(2.026)	(1.751)
<b>TOTAL SUPERÁVIT POR VALORIZACIÓN</b>	<b>\$ 5.185.724</b>	<b>\$ 4.610.686</b>

## NOTA 23 Ingresos operacionales

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Nacionales por venta de productos, neto	\$ 4.204.067	\$ 3.872.450
Exportaciones y ventas en el exterior	2.257.685	2.026.016
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.461.752</b>	<b>\$ 5.898.466</b>

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

A continuación detallamos los ingresos operacionales totales reexpresados en dólares por país:

País	2014			2013		
	\$	USD (2)	Part. %	\$	USD (2)	Part %
Colombia (1)	4.531.388	2.264.922	70,42%	4.203.261	2.249.056	71,45%
Costa Rica	249.188	124.552	3,87%	239.832	128.328	4,08%
Ecuador	70.595	35.286	1,10%	64.162	34.331	1,09%
Estados Unidos	197.467	98.700	3,07%	164.633	88.091	2,80%
Guatemala	62.661	31.320	0,97%	53.222	28.478	0,90%
México	238.448	119.184	3,71%	137.919	73.797	2,34%
Nicaragua	23.630	11.811	0,37%	20.808	11.134	0,35%
Panamá	99.075	49.521	1,54%	87.533	46.836	1,49%
Perú	150.860	75.405	2,34%	125.523	67.164	2,13%
Puerto Rico	0	0	0,00%	867	464	0,01%
El Salvador	23.316	11.654	0,36%	18.621	9.963	0,32%
Venezuela	162.186	67.790	2,11%	529.283	274.691	8,73%
República Dominicana	49.507	24.745	0,77%	43.248	23.141	0,74%
Argentina	4.084	2.041	0,06%	6.161	3.297	0,10%
Chile	599.347	299.572	9,31%	203.393	108.830	3,46%
<b>TOTAL</b>	<b>6.461.752</b>	<b>3.216.503</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.898.466</b>	<b>3.147.602</b>	<b>100,00%</b>

(1) Las ventas de las compañías colombianas se reexpresaron a TRM promedio de \$2.000,68 establecida por el Banco de la República (2013 - \$1.868,90).

(2) Cifras en miles de dólares estadounidenses.

## NOTA 24 Gastos de administración

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014		2013	
	\$		\$	
Gastos del personal	\$ 187.830		\$ 151.771	
Amortizaciones	84.733		53.990	
Honorarios	37.439		51.922	
Servicios	32.735		35.802	
Impuestos, seguros y arrendamientos	18.821		15.604	
Gastos de viaje	13.580		9.696	
Contribuciones y afiliaciones	5.005		4.717	
Depreciaciones	5.174		3.293	
Suministros varios	2.521		3.420	
Taxis y buses	1.951		1.798	
Útiles y papelería	1.370		1.126	
Gastos legales	1.103		1.430	
Ajuste por inflación	585		1.931	
Suministros para equipos de cómputo y comunicaciones	147		177	
Otros	15.027		10.901	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 408.021</b>		<b>\$ 347.578</b>	

## NOTA 25 Gastos de venta

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Gastos del personal	\$ 468.193	\$ 444.687
Servicios	689.416	586.348
Impuestos, seguros y arrendamientos	166.340	138.402
Material publicitario	59.077	41.323
Depreciaciones	37.798	32.097
Comisiones	34.880	21.565
Gastos de viaje	32.108	28.883
Honorarios	30.885	28.147
Suministros varios	20.905	20.299
Envases y empaques	15.971	11.157
Combustibles y lubricantes	14.868	12.979
Cesantías comerciales	10.384	8.783
Amortizaciones	9.410	12.425
Provisión cartera	7.049	7.261
Útiles y papelería	4.994	3.965
Contribuciones y afiliaciones	3.670	3.925
Taxis y buses	3.669	2.757
Gastos legales	3.345	2.627
Ajustes por inflación	3.044	10.929
Casinos y restaurante	1.641	1.187
Degustaciones y promociones	14	42
Otros	86.173	85.378
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.703.834</b>	<b>\$ 1.505.166</b>

## NOTA 26 Gastos de producción

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Servicios	\$ 47.827	\$ 44.802
Gastos del personal	20.643	27.833
Impuestos, seguros y arrendamientos	15.942	18.681
Mantenimiento construcciones y edificaciones	11.356	10.325
Taxis y buses	5.538	5.745
Honorarios	4.934	4.286
Depreciaciones	2.640	3.115
Gastos de viaje	2.606	2.280
Suministros, maquinaria y equipo	1.550	859
Elementos de aseo y cafetería	1.324	2.854
Útiles y papelería	1.412	1.337
Ajustes por inflación	1.181	6.062
Contribuciones y afiliaciones	876	1.734
Amortizaciones	310	342
Gastos legales	292	307
Combustible y repuestos	169	148
Cheques y restaurante	35	67
Otros	944	3.750
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 119.579</b>	<b>\$ 134.527</b>

## Estados financieros **CONSOLIDADOS**

### **NOTA 27** Dividendos y financieros

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
De otras sociedades (Nota 10)	\$ 53.017	\$ 39.510
Diferencia en cambio	66.051	23.653
Utilidad en valoración de derivados	4.211	5.659
Intereses	12.633	11.514
Otros ingresos financieros	576	1.129
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 136.488</b>	<b>\$ 81.465</b>

### **NOTA 28** Gastos financieros

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Intereses (*)	\$ 135.867	\$ 80.206
Diferencia en cambio	37.435	16.532
Pérdida en valoración de derivados	7.255	4.047
Descuentos comerciales condicionados	78	48
Gravamen a los movimientos financieros	15.810	13.448
Otros	6.190	7.408
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 202.635</b>	<b>\$ 121.689</b>

(\*) Incluye el costo financiero por la adquisición de TMLUC por valor de \$ 70.909 ( 2013 - \$17.550).

### **NOTA 29** Otros ingresos y egresos, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Recuperaciones	\$ 26.865	\$ 13.218
Utilidad en venta de propiedad, planta y equipo, intangibles e inversiones	3.011	16.111
Indemnizaciones - reconocimientos	2.859	1.478
Arrendamientos	0	57
Servicios	448	29
Pérdida en retiro de bienes	(3.467)	(2.377)
Donaciones	(10.159)	(6.827)
Gastos extraordinarios	(8.331)	(15.490)
Ajustes por inflación (*)	(9.122)	(52.397)
Otros, neto	(30.629)	(8.667)
<b>TOTALES</b>	<b>(\$ 28.525)</b>	<b>(\$ 54.865)</b>

(\*) Corresponde a ajuste por inflación de Venezuela. Inflación 2014 67,3% (2013 - 56,20%).

## **NOTA 30** Depreciaciones

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Construcciones y edificaciones	\$ 27.316	\$ 25.368
Equipo de oficina	5.919	4.604
Equipo de transporte	1.580	1.222
Equipo de producción	95.493	81.913
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 130.308</b>	<b>\$ 113.107</b>

## **NOTA 31** Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Crédito mercantil (*)	\$ 78.657	\$ 48.907
Proyecto everest operativo	4.954	3.707
Mejoras propiedad ajena	2.989	4.523
Intangible marcas	3.160	3.354
Leasing	1.842	2.549
Derechos de distribución	11	337
Licencias	219	748
Software	1.750	2.505
Otros proyectos	577	117
Mantenimiento edificaciones, maquinaria y equipo	1.406	2.158
Otros	44	587
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>	<b>\$ 95.609</b>	<b>\$ 69.492</b>

(\*) Incluye amortización del crédito mercantil originado por la adquisición de TMLUC por \$46.032 (2013 - \$16.528).

## **NOTA 32** Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos

Durante el año se adquirieron los siguientes activos:

	2014	2013
Bienes raíces	\$ 133.313	\$ 45.850
Equipo de oficina	2.386	3.033
Equipo de producción	212.916	140.606
Equipo de transporte	1.153	2.007
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 349.768</b>	<b>\$ 191.496</b>

## **NOTA 33** Dividendos decretados y pagados

La Asamblea General de Accionistas, de la casa matriz, en su reunión ordinaria del 28 de marzo de 2014, decretó un dividendo mensual por acción de \$36 (pesos), entre abril de 2014 y marzo de 2015 inclusive, sobre 460.123.458 acciones en circulación. Se decretaron dividendos en el año 2014 por valor de \$198.773 (2013 - \$182.617), que incluye los minoritarios.

Durante el año 2014 se pagaron dividendos por valor de \$194.062 (2013 - \$177.201).

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

**NOTA 34 Utilidad neta en venta propiedad, planta y equipo, intangibles e inversiones**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo, intangibles e inversiones:

	2014	2013
Maquinaria y equipo	\$ 656	\$ 733
Bienes raíces	27	17.368
Equipo de oficina	11	11
Flota y equipo de transporte	1.188	239
Intangibles	3.901	0
Inversiones	5.350	405
Otros	2.220	743
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 13.353</b>	<b>\$ 19.499</b>

Utilidad neta en venta y retiro de propiedad, planta y equipo, inversiones e intangibles:

	2014	2013
Bienes raíces	\$ 29	\$ 14.276
Maquinaria y equipo	(111)	998
Equipo de oficina	863	(9)
<b>Subtotal utilidad en venta de propiedad, planta y equipo</b>	<b>781</b>	<b>15.265</b>
Intangibles	(1.100)	(3)
Inversiones	1.110	107
Otros activos	2.220	742
<b>Subtotal utilidad en venta de intangibles, inversiones y otros</b>	<b>2.230</b>	<b>846</b>
<b>TOTAL UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, INVERSIONES E INTANGIBLES</b>	<b>\$3.011</b>	<b>\$16.111</b>

Retiro neto en propiedad, planta y equipo, inversiones e intangibles:

Bienes raíces	\$ 2.002	\$ 652
Maquinaria y equipo	180	370
Equipo de oficina	72	59
<b>Subtotal retiros propiedad, planta y equipo</b>	<b>2.254</b>	<b>1.081</b>
Intangibles	308	381
Inversiones	0	43
<b>Subtotal retiro en intangibles, inversiones y otros</b>	<b>308</b>	<b>424</b>
<b>TOTAL RETIRO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, INVERSIONES E INTANGIBLES</b>	<b>2.562</b>	<b>1.505</b>
<b>Utilidad neta en venta y retiro de propiedad, planta y equipo, inversiones, intangibles y otros activos</b>	<b>\$ 449</b>	<b>\$ 14.606</b>

(\*) Corresponde a ajuste por inflación de Venezuela. Inflación 2014 67,3% (2013 - 56,20%).

## NOTA 35 Eventos posteriores

El 27 de noviembre de 2014, Grupo Nutresa S. A. llegó a un acuerdo para adquirir el 100% de las acciones de Aldage, Inc., sociedad domiciliada en Panamá, propietaria de las compañías colombianas que conforman el Grupo El Corral.

De conformidad con el acuerdo, se estableció un valor para pagar de COP743.401 millones (valor de compañía - *enterprise value*), que equivale a 11 veces el ebitda estimado de 2014.

El día 3 de febrero de 2015 la Superintendencia de Industria y Comercio hizo un pronunciamiento favorable para dicha adquisición.

El Grupo El Corral es el líder de alimentos al consumidor en Colombia, con un total de 345 puntos de venta, en los segmentos *fast casual* en el área de hamburguesas con su marca El Corral, y en *casual dining* con sus restaurantes El Corral Gourmet, Leños y Carbón y Leños Gourmet. Además de operar estas cadenas, el Grupo El Corral también opera marcas internacionales líderes como Papa John's (pizza), Yogen Fruz (helado de yogur), y Krizpy Kreme (donuts). Adicionalmente, tiene presencia por medio de franquicias en Panamá, Ecuador, Chile y Estados Unidos.

## NOTA 36 Relaciones financieras consolidadas (no auditado)

	2014	2013
<b>De liquidez</b> (activo corriente / pasivo corriente)	1,55	1,50
Indica la capacidad que tiene la Empresa para atender sus obligaciones a corto plazo, teniendo como respaldo el activo corriente.		
<b>De endeudamiento</b> (pasivos totales / activos totales)	28,69%	29,78%
Indica la parte del activo de la Empresa que está financiado con recursos de terceros.		
<b>Rotación de activos</b> (ingresos operacionales / activos totales)	0,56	0,56
<b>Margen de utilidad</b> (utilidad neta / ingresos operacionales)	5,84%	6,45%
<b>De rentabilidad</b>		
(Utilidad neta / patrimonio)	4,61%	5,13%
(Utilidad neta / activos totales)	3,28%	3,59%
<b>Ebitda consolidado, ajustado</b>		
Utilidad operativa	638.340	650.227
Depreciaciones	130.308	113.107
Amortizaciones	95.609	69.492
<b>TOTAL EBITDA CONSOLIDADO, AJUSTADO</b>	<b>\$ 864.257</b>	<b>\$ 832.827</b>
<b>Ebitda sobre patrimonio total</b>	<b>10,54%</b>	<b>11,23%</b>
<b>Indicadores de multinacionalidad</b>		
Participación de activos del exterior		
(Activos en el exterior / Activos totales)	26,5%	26,86%
Participación de las ventas en el exterior		
(Ventas en el exterior / Ventas totales)	29,87%	34,34%
Número de empleados directos en el exterior / número total de empleados directos	41,79%	41,35%

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

**NOTA 37** Información financiera por país (no auditado)

A continuación detallamos las operaciones en pesos por país convertidos a una TRM promedio de \$2.000,68 (2013 - \$1.868,90):

País	Ventas		Total activos		Utilidad neta		Gastos administrativos		Gastos ventas		Gastos producción	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Colombia	4.531.385	4.203.261	8.469.746	7.738.643	315.638	320.559	263.847	252.097	1.254.002	1.173.492	84.614	74.681
Costa Rica	249.188	239.832	454.013	351.716	33.431	36.766	13.039	11.192	85.074	74.220	10.033	9.776
Ecuador	70.595	64.162	36.771	24.886	1.616	1.182	0	0	16.187	14.090	0	0
El Salvador	23.316	18.621	8.954	5.073	(354)	(548)	0	0	5.940	4.840	0	0
Estados Unidos	197.467	164.633	159.513	79.266	13.837	9.279	4.178	3.567	24.433	20.306	2.951	3.102
Guatemala	62.661	53.222	28.828	20.519	1.277	(871)	1.429	1.166	16.332	18.854	0	0
México	238.449	137.919	243.882	137.097	827	9.600	15.936	15.598	71.129	21.942	3.151	2.934
Nicaragua	23.631	20.808	7.326	6.209	(1.377)	(2.075)	0	0	5.765	5.159	0	0
Panamá	99.075	87.533	113.522	94.956	8.268	(5.735)	4.544	4.270	21.371	18.692	1.088	2.125
Perú	150.861	125.523	214.776	179.911	2.598	4.107	9.014	8.979	29.677	26.235	5.411	5.207
Puerto Rico	0	867	4.881	704	(421)	(334)	0	0	453	498	0	0
Venezuela	162.186	529.283	149.792	345.780	15.877	2.328	3.932	14.524	18.308	73.311	9.894	34.914
República Dominicana	49.507	43.248	27.823	21.462	1.983	1.576	3.890	3.775	15.338	14.255	268	236
Argentina	4.084	6.161	2.942	10.884	(12.419)	(1.776)	1.345	2.134	1.392	912	0	0
Chile	599.347	203.393	1.608.123	1.563.392	(3.210)	6.177	86.867	30.276	138.433	38.360	2.169	1.552
<b>TOTAL</b>	<b>6.461.751</b>	<b>5.898.466</b>	<b>11.530.892</b>	<b>10.580.498</b>	<b>377.571</b>	<b>380.235</b>	<b>408.021</b>	<b>347.578</b>	<b>1.703.834</b>	<b>1.505.166</b>	<b>119.579</b>	<b>134.527</b>

## NOTA 38 Saldos y transacciones entre partes relacionadas

Operaciones de Grupo Nutresa S. A. (Casa Matriz) o sus subordinadas con sociedades en las cuales los miembros de Junta Directiva, representantes legales, directivos o accionistas de Grupo Nutresa S. A., poseen una participación superior a 10%.

SOCIEDAD	Valor operaciones 2014	Valor operaciones 2013
<b>BANCOLOMBIA S.A.</b>		
Comisiones	\$ 397	\$ 0
Honorarios	84	173
Compra de servicios	148	3.142
Intereses pagados	54.765	17.921
Intereses recibidos	4.116	1.686
Venta de bienes	823	255
Venta de servicios	545	664
Comisiones	403	0
Saldo por cobrar	416	240
Saldo por pagar	4.235	4.911
<b>CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE RIESGOS SURAMERICANA S.A.</b>		
Honorarios	106	97
Otros gastos	38	0
Saldo por pagar	19	0
<b>EPS MEDICINA PREPAGADA SURAMERICANA S.A.</b>		
Venta de bienes	5	3
Venta de servicios	11	7
Saldo por cobrar	11	18
<b>GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA S. A.</b>		
Dividendos recibidos	28.194	19.672
Dividendos pagados	68.444	62.555
<b>INVERSIONES ARGOS S. A.</b>		
Dividendos recibidos	24.380	17.996
Dividendos pagados	16.180	14.801
<b>Venta de servicios</b>	<b>55</b>	<b>63</b>
Venta de bienes	64	13
Saldo por cobrar	45	180
Venta de servicios	55	63
Venta de bienes	64	13
Saldo por cobrar	45	180

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

SOCIEDAD	Valor operaciones 2014	Valor operaciones 2013
<b>SERVICIOS DE SALUD IPS SURAMERICANA S. A.</b>		
Compra de bienes	370	0
Compra de servicios	0	2
Honorarios	0	6
Venta de servicios	3	0
Venta de bienes	10	8
Saldo por cobrar	17	3
Saldo por pagar	50	48
<b>PROTECCIÓN S. A.</b>		
Venta de bienes	52	47
Venta de servicios	46	68
Saldo por cobrar	45	5
Saldo por pagar	402	0
<b>SEGUROS DE VIDA SURAMERICANA S. A.</b>		
Compra de seguros	3.052	1.077
Compra de servicios	23	2.331
Venta de servicios	70	35
Saldo por pagar	3.019	2.577
Saldo por cobrar	52	15
<b>SODEXHO PASS DE COLOMBIA S. A.</b>		
Comisiones	40	30
Compra de servicios	4.667	2.249
Saldo por cobrar	3	13
Saldo por pagar	648	0
<b>SODEXO COLOMBIA S. A.</b>		
Compra de servicios	31.960	29
Comisiones	0	7
Honorarios	3	3
Arrendamientos pagados	38	0
Otros gastos	164	0
Venta de bienes	8.153	6
Venta de servicios	0	2
Saldo por cobrar	1.388	2.325
Saldo por pagar	3.166	0
<b>SURAMERICANA SEGUROS S. A.</b>		
Compra de seguros	2.340	6.477
Compra de servicios	81	83
Venta de bienes	92	62
Venta de servicios	151	27
Saldo por cobrar	529	0
Honorarios	0	1
Saldo por pagar	1.208	873

Estados financieros **CONSOLIDADOS**

SOCIEDAD	Valor operaciones 2014	Valor operaciones 2013
<b>COMPUREDES S.A.</b>		
Compra de servicios	54	20
Honorarios	567	522
Saldo por pagar	63	0
<b>SURATEP S.A.</b>		
Venta de servicios	11	7
Venta de bienes	36	23
Saldo por cobrar	19	10
<b>CELSIA S.A. E.S.P</b>		
Venta de servicios	5	0
Venta de bienes	15	0
Saldo por cobrar	1	0
<b>BRINKS DE COLOMBIA S.A.</b>		
Compra de servicios	662	509
Saldo por pagar	105	0
<b>DINÁMICA IPS S.A.</b>		
Compra de servicios	158	0
Venta de servicios	1	2
Venta de bienes	4	0
Saldo por cobrar	4	2
<b>SURAMERICANA S.A.</b>		
Venta de servicios	8	9
Saldo por cobrar	4	10
<b>SERVICIOS GENERALES SURAMERICANA S.A.S.</b>		
Venta de bienes	42	47
Saldo por cobrar	0	2
Saldo por pagar	0	3



# Estados financieros Básicos

## Informe del Revisor fiscal

A la Asamblea de Accionistas

de Grupo Nutresa S. A.

26 de febrero de 2015



**pwc**

He auditado el balance general de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2014 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 por el año terminado en esa fecha y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 2 y otras notas explicativas. Los estados financieros de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2013 fueron auditados por otro contador público, vinculado a PricewaterhouseCoopers, quien en informe de fecha 28 de febrero de 2014 expresó una opinión sin salvedades sobre los mismos.

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 mi auditoría. 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 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 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 2014 y los resultados de sus operaciones, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera, aplicados sobre una base uniforme con la del año anterior.

Con base en el resultado de mis pruebas de auditoría, 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. Los administradores dejaron constancia en dicho informe de gestión, que no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.
- 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.

Bibiana Moreno Vásquez

**Revisora Fiscal**

Tarjeta Profesional No. 167200-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## Certificación de los estados financieros

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S.A.

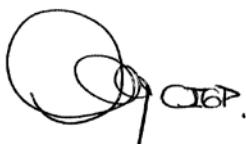
### **CERTIFICAMOS:**

26 de febrero de 2015

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, al 31 de diciembre de 2014 y 2013, 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 Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General - T.P. 45056-T**

## Certificación de los estados financieros Ley 964 de 2005

**Señores  
Accionistas  
Grupo Nutresa S.A.  
Medellín**

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S.A.

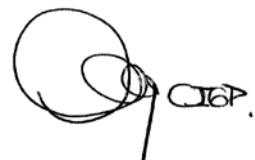
**CERTIFICA:**

26 de febrero de 2015

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2014 y 2013, 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 26 del mes de febrero de 2015.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**

## Balance general

En diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

NOTAS	2014	2013
<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo corriente</b>		
Disponible y equivalentes de efectivo (3)	\$ 70	\$ 58
Deudores (4)	24.498	17.798
Gastos pagados por anticipado	42	60
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 24.610</b>	<b>\$ 17.916</b>
<b>Activo no corriente</b>		
Inversiones permanentes, neto (5)	4.453.792	4.126.523
Deudores (4)	391	393
Intangibles	4.204	4.434
Otros activos	118	118
Valorizaciones (5)	3.802.056	3.357.714
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$ 8.260.561</b>	<b>\$ 7.489.182</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 8.285.171</b>	<b>\$ 7.507.098</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo corriente</b>		
Cuentas por pagar (7)	\$ 69.037	\$ 70.544
Impuestos, gravámenes y tasas (8)	918	2.299
Obligaciones laborales	1.164	932
Ingresos diferidos (9)	0	9.622
<b>Total del pasivo corriente</b>	<b>\$ 71.119</b>	<b>\$ 83.397</b>
<b>Pasivo no corriente</b>		
Cuentas por pagar (7)	157	157
<b>Total del pasivo no corriente</b>	<b>157</b>	<b>157</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>\$ 71.276</b>	<b>\$ 83.554</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social (10)	2.301	2.301
Superávit de capital	1.710.134	1.542.805
Reservas (11)	1.671.478	1.490.355
Revalorización del patrimonio (12)	650.473	650.473
Resultados del ejercicio	377.453	379.896
Superávit por valorización	3.802.056	3.357.714
<b>Total del patrimonio</b> (5)	<b>\$ 8.213.895</b>	<b>\$ 7.423.544</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 8.285.171</b>	<b>\$ 7.507.098</b>
Cuentas de orden (6)		
Deudoras	\$ (4.709.126)	\$ (3.995.132)
Acreedoras	1.711.526	1.929.579

Las notas son parte integral de los estados financieros.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

**Estado de resultados**De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2014		2013
		\$	\$	
<b>Ingresos método de participación (1)</b>	(5)	<b>\$ 323.884</b>	<b>\$ 344.939</b>	
Método de participación alimentos		508.615	466.608	
Gastos financieros intereses		(135.867)	(80.206)	
Amortización crédito mercantil		(78.657)	(48.737)	
Diferencia en cambio		28.616	7.121	
Realización de inversiones		1.110	69	
Dividendos		67	84	
<b>Utilidad (pérdida) en realización de inversiones</b>	(14)	<b>640</b>	<b>(176)</b>	
Realización de inversiones		1.081	88	
Costo realización inversiones a terceros		(441)	(264)	
<b>Dividendos</b>	(5)	<b>52.950</b>	<b>39.426</b>	
<b>Otros ingresos operacionales</b>		<b>17.097</b>	<b>14.465</b>	
<b>Gastos operacionales de administración</b>		<b>(18.583)</b>	<b>(13.551)</b>	
Gastos de administración	(13)	(18.583)	(13.551)	
<b>Utilidad operacional</b>		<b>375.988</b>	<b>385.103</b>	
Otros ingresos y egresos		1.686	(2.771)	
<b>Total ingresos y egresos no operacionales</b>		<b>1.686</b>	<b>(2.771)</b>	
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto de renta</b>		<b>377.674</b>	<b>382.332</b>	
Provisión para impuesto de renta y CREE	(8)			
Corriente		(169)	(1.632)	
CREE		(52)	(804)	
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 377.453</b>	<b>\$ 379.896</b>	
<b>Utilidad neta por acción (2)</b>		<b>820,33</b>	<b>825,64</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 integral de los estados financieros.

Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## Estado de cambios en el patrimonio de los accionistas

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

RESERVAS																
	Notas	Capital	Prima en colocación de acciones	Superávit 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	Superávit por valorizaciones	Total patrimonio	
<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	(15)												(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>
Dividendos decretados	(15)												(198.773)		(198.773)	
Traslado de utilidades y reservas									181.123		181.123		(181.123)		0	
Ajuste por valorizaciones													444.342	444.342		
Aplicación método de participación	(5)			167.329											167.329	
Utilidad neta año 2014													377.453		377.453	
<b>Saldos al 31 de dic del año 2014</b>		<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>1.163.303</b>	<b>2.711</b>	<b>1.076</b>	<b>82.400</b>	<b>158.457</b>	<b>1.426.658</b>		<b>176</b>	<b>1.671.478</b>	<b>650.473</b>	<b>377.453</b>	<b>3.802.056</b>	<b>8.213.895</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

# Estado de cambios en la situación financiera

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

NOTAS	2014	2013
<b>LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:</b>		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 377.453</b>	<b>\$ 379.896</b>
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:		
Amortización de crédito mercantil	230	170
Recuperación de provisión de inversiones y de otros activos	(17)	(34)
Utilidades aplicación método de participación (5)	(323.884)	(344.632)
Recuperación de provisión aplicación método de participación (5)	0	(307)
<b>RECURSOS PROVISTOS EN OPERACIONES</b>	<b>53.782</b>	<b>35.093</b>
Más:		
Dividendos de filiales y subsidiarias (5)	167.204	158.476
Disminución de deudores de largo plazo	2	0
<b>RECURSOS DIFERENTES A OPERACIONES</b>	<b>167.206</b>	<b>158.476</b>
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>	<b>\$ 220.988</b>	<b>\$ 193.569</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:</b>		
Dividendos decretados (15)	198.773	182.209
Aumento de deudores largo plazo	0	393
Disminución de impuesto por pagar	0	168
Adquisición de inversiones en acciones y otras inversiones	3.243	11.968
Aumento de crédito mercantil	0	4.604
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>	<b>\$ 202.016</b>	<b>\$ 199.342</b>
<b>Aumento (disminución) en el capital de trabajo</b>	<b>\$ 18.972</b>	<b>\$ (5.773)</b>
<b>Análisis de los cambios en el capital de trabajo</b>		
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN ACTIVO CORRIENTE</b>		
Disponible y equivalentes de efectivo	\$ 12	\$ (17)
Deudores	6.700	2.876
Gastos pagados por anticipado	(18)	60
<b>TOTAL AUMENTO EN ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 6.694</b>	<b>\$ 2.919</b>
<b>(AUMENTO) DISMINUCIÓN EN PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones financieras	0	7
Cuentas por pagar	1.507	(5.619)
Impuestos, gravámenes y tasas	1.381	(1.810)
Obligaciones laborales	(232)	(451)
Ingresos diferidos	9.622	(819)
<b>TOTAL DISMINUCIÓN (AUMENTO) EN PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 12.278</b>	<b>\$ (8.692)</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 18.972</b>	<b>\$ (5.773)</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros.

Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## Estado de flujos de efectivo

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

NOTAS	2014	2013
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES</b>		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 377.453</b>	<b>\$ 379.896</b>
Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:		
Amortización de crédito mercantil	230	170
Recuperación de provisión de otros activos	(17)	(34)
Utilidades aplicación método de participación	(5) (323.884)	(344.632)
Recuperación de provisión aplicación método de participación	(5) 0	(307)
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales:</b>		
Dividendos recibidos de filiales y subsidiarias	(5) 167.204	158.476
Deudores	(6.698)	(3.269)
Gastos pagados por anticipado	18	(60)
Cuentas por pagar	(6.218)	548
Impuestos, gravámenes y tasas	(1.213)	1.810
Pago impuesto al patrimonio	(168)	(168)
Obligaciones laborales	232	451
Pasivos diferidos	(9.622)	819
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES</b>	<b>\$ 197.317</b>	<b>\$ 193.700</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>		
Adquisición de inversiones en acciones y otras inversiones	(3.243)	(11.968)
Adquisición de crédito mercantil	0	(4.604)
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ (3.243)</b>	<b>\$ (16.572)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>		
Pago de dividendos	(15) (194.062)	(177.138)
Obligaciones financieras canceladas	0	(7)
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>\$ (194.062)</b>	<b>\$ (177.145)</b>
Aumento (disminución) en el efectivo y equivalentes de efectivo	12	(17)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	58	75
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL AÑO</b>	<b>\$ 70</b>	<b>\$ 58</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros.



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## Notas a los estados financieros

---

Años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013 (valores expresados en millones de pesos colombianos, excepto los valores en dólares estadounidenses, tasa de cambio y cantidad de acciones).

### Nota 1 Ente económico

#### **Grupo Nutresa S. A. Compañía Matriz**

Grupo Nutresa es una sociedad anónima de nacionalidad colombiana, constituida de acuerdo con las leyes colombianas el 12 de abril de 1920, con domicilio principal en la ciudad de Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050.

El objeto social de la Compañía Matriz consiste en la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades en empresas organizadas, bajo cualquiera de las formas autorizadas por la ley, sean nacionales o extranjeras, y que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita, o en bienes corporales o incorporales con la finalidad de precautelación del capital.

#### **En el 2014 no se adquirieron nuevas sociedades.**

#### **ADQUISICIONES 2013**

##### **Tresmontes Lucchetti**

El 18 de julio de 2013, Grupo Nutresa S. A. suscribió un acuerdo para adquirir el 100% de las acciones de la sociedad chilena Tresmontes Lucchetti S. A. De conformidad con el acuerdo, se estableció un valor a pagar por la Compañía de USD758 millones, que equivale a 12,6 veces el ebitda de 2012.

Después de los ajustes convenidos, producto del *due-diligence* confirmatorio, se llegó al valor definitivo de la empresa (*EV – Enterprise Value*) de USD739,3 millones, lo que equivale a un múltiplo EV / Ebitda de 12,3. Al descontar la deuda financiera de TMLUC de USD126 millones, el valor pagado fue de USD605,3 millones, sujeto a los ajustes finales por capital de trabajo y deuda financiera con posterioridad al cierre.

Tresmontes Lucchetti es una empresa de alimentos chilena con 120 años de tradición. En Chile participa en las categorías de bebidas instantáneas frías, té, jugos, café, pastas, *snacks*, aceites comestibles, sopas y postres. Adicionalmente, su negocio de bebidas instantáneas frías tiene presencia internacional significativa en México, Estados Unidos, Centroamérica y Suramérica.

En su país es líder en la categoría de bebidas instantáneas frías con las marcas Zuko y Livean. Es segundo en las categorías de pasta (Lucchetti y Talliani) y café (Gold y Monterrey), y un jugador relevante en snacks (Kryzpo), aceites comestibles (Miraflores), jugos (Yuz y Livean), sopas (Naturezza), postres (Livean) y té (Zuko y Livean).

Se destaca su presencia en todo el territorio mexicano donde cuenta con una amplia red de distribución, que le ha permitido posicionarse como el segundo jugador en la categoría de bebidas instantáneas frías.

La transacción incluyó las siguientes sociedades:

1. Tresmontes Lucchetti S. A.
2. Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S. A.
3. Tresmontes Lucchetti Internacional S. A.
4. Tresmontes Lucchetti Servicios S. A.
5. Tresmontes S. A.
6. Deshidratados S. A.
7. Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S. A.
8. Inversiones Agroindustrial Ltda.
9. Inversiones y Servicios Tresmontes Ltda.
10. Lucchetti Chile S. A.
11. Sociedad Colectiva Civil Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti
12. Envasadora de Aceites S. A.
13. Novaceites S. A.
14. Comercializadora TMLUC S. A. de C. V.
15. Servicios Tresmontes Lucchetti S. A. de C. V.
16. Tresmontes Lucchetti México S. A. de C. V.
17. TMLUC Perú S. A. C.
18. Promociones y Publicidad Las Américas S. A.
19. TMLUC Argentina S. A.

##### **Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd.**

Grupo Nutresa S. A., a través de su subordinada Industria Colombiana de Café S. A. S. (Colcafé), celebró, el 11 de diciembre de 2012, un acuerdo para adquirir el 44% de las acciones de la compañía malasia Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd. ("DKM"). Los demás accionistas de esta compañía son: Mitsubishi Corporation, multinacional japonesa y uno de los conglomerados más grandes y reconocidos en dicho país, con el 30% de participación, y Takasago International Corporation, uno de los líderes mundiales en sabores y aromas, con el 26% de participación.

Fundada en 1994, DKM es una de las compañías dedicadas a la producción de café soluble y extractos de café más grandes de Malasia. Su planta está ubicada en Johor Bahru, a 25 kilómetros del puerto de Singapur, eje de negocios del sudeste asiático. Este país es una gran plataforma para hacer negocios, pues cuenta con acceso a materias primas competitivas, buenas cadenas logísticas de comercio internacional, mano de obra calificada, estabilidad política y un sistema jurídico atractivo para hacer negocios.

El acuerdo mencionado se perfeccionó el 15 de febrero de 2013, fecha en la cual se realizó el pago por USD14,4 millones y la respectiva transferencia de acciones.

## **Nota 2 Bases de presentación y resumen de las principales políticas y prácticas contables**

Para sus registros contables y para la preparación de sus estados financieros, la Compañía observa principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, que son prescritos por disposiciones legales y por la Superintendencia Financiera de Colombia.

A continuación se describen las principales políticas y prácticas contables implementadas en la Compañía, en concordancia con lo anterior:

### **2.1 CONSOLIDACIÓN**

Las compañías en Colombia deben preparar estados financieros de propósito general sin consolidar, que son presentados a la Asamblea de Accionistas y son los que sirven de base para la distribución de dividendos y otras apropiaciones. Adicionalmente, el Código de Comercio exige la elaboración de estados financieros de propósito general consolidados, los cuales también son presentados a la Asamblea de Accionistas para su aprobación, pero no sirven de base para la distribución y apropiación de utilidades. Los estados financieros que se acompañan no consolidan los activos, pasivos, patrimonio ni resultados de las compañías subordinadas. La inversión en estas compañías está registrada por el método de participación, como se indica más adelante.

### **2.2 CUENTAS EN MONEDA EXTRANJERA**

Las transacciones en moneda extranjera se contabilizan a las tasas de cambio aplicables que estén vigentes en sus respectivas fechas. Para la conversión de dólares estadounidenses a pesos colombianos, al cierre de cada ejercicio los saldos por cobrar o por pagar se ajustan a la tasa de cambio representativa del mercado publicada por la entidad oficial encargada de certificar esta información. En lo relativo a saldos por cobrar en otras monedas (en términos de moneda funcional), las diferencias en cambio se llevan a resultados como ingresos financieros. En lo relativo a cuentas por pagar solo se llevan a resultados las diferencias en cambio que no sean imputables a costos de adquisición de activos. Son imputables a costos de adquisición de activos las diferencias en cambio ocurridas mientras dichos activos estén en construcción o instalación y hasta que se encuentren en condiciones de utilización.

De conformidad con el Decreto Reglamentario 4918 de diciembre 26 de 2007, la diferencia en cambio proveniente de inversiones de renta variable en subordinadas del exterior deben ser reexpresadas en la moneda funcional, utilizando la tasa de cambio vigente certificada por la Superintendencia Financiera de Colombia y debe registrarse en la cuenta de superávit método de participación como mayor o menor valor del patrimonio, según corresponda.

Cuando la inversión sea efectivamente realizada, los ajustes por diferencia en cambio que se hayan registrado en el patrimonio afectarán los resultados del período.

Los derechos y las obligaciones en derivados financieros realizados con propósitos de cobertura de activos o pasivos en moneda extranjera se muestran en cuentas de balance y se ajustan a la tasa representativa del mercado con abono o cargo a resultados. Las primas o descuentos en contratos de opciones y futuros se cargan o abonan a los resultados del ejercicio, según el caso.

### **2.3 INVERSIONES NEGOCIALES Y PERMANENTES**

Las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, según Circular Externa 11 de 1998, requieren que las inversiones que posee la Compañía se clasifiquen de acuerdo con la intención de su realización por parte de la administración en negociables, antes de tres años, y permanentes, después de tres años, y de acuerdo con los rendimientos que generen en inversiones de renta fija y de renta variable. Una vez clasificadas, las inversiones se registran y valúan de la siguiente manera:

Las inversiones de renta fija (derechos de deuda), independientemente de su clasificación entre negociables o permanentes, se registran inicialmente por su costo de adquisición y cada mes se valorizan por su valor de realización. El ajuste resultante se lleva a la cuenta de resultados.

Las inversiones de renta variable en acciones o participaciones de capital, en entidades no controladas por la Compañía, se registran al costo y se valorizan a su valor de realización. Para las inversiones clasificadas como permanentes, el ajuste resultante, sea positivo o negativo, se registra en la cuenta de valorizaciones en el activo con abono o cargo a superávit por valorizaciones en el patrimonio, según el caso. Para las inversiones clasificadas como negociables, si el ajuste resultante es positivo o negativo, se afecta el último costo registrado de la inversión, reconociendo en resultados el ingreso o gasto generado. El valor de mercado es determinado para las acciones que cotizan en bolsa, así: de alta bursatilidad, con base en el promedio de los últimos 10 días de cotización; de media bursatilidad, con base en el promedio de cotización de los últimos 90 días en bolsa, y para las de baja bursatilidad o que no cotizan en bolsa, con base en su valor intrínseco.

De acuerdo con la Circular Conjunta 006 y 11 de 2005, de las Superintendencias de Sociedades y Financiera de Colombia respectivamente, las inversiones en compañías subordinadas en las cuales más de 50% del capital pertenezca a la matriz, directamente o por intermedio o con el concurso de sus subordinadas, entre otros criterios, se contabilizan por el método de participación patrimonial aplicado en forma prospectiva a partir del 1º de enero de 1994. Bajo este método las inversiones se registran inicialmente al costo y posteriormente se ajustan, con abono o cargo a resultados según sea el caso, para reconocer la participación en las utilidades o pérdidas en las compañías subordinadas a partir del 1º de enero de 1994,

## Estados financieros **BÁSICOS**

previa eliminación de las utilidades no realizadas entre las subordinadas y la matriz. La distribución en efectivo de las utilidades de estas compañías obtenidas antes del 31 de diciembre de 1993 se registra como ingresos y las posteriores como un menor valor de la inversión. Adicional a lo anterior, también se registra como un mayor o menor valor de las inversiones indicadas, la participación proporcional en las variaciones en otras cuentas del patrimonio de las subordinadas diferentes a resultados del ejercicio, con abono o cargo a la cuenta de superávit por método de participación en el patrimonio.

### 2.4 INTANGIBLES

#### Créditos mercantiles

Los intangibles incluyen los créditos mercantiles generados en la adquisición de inversiones permanentes. Dichos intangibles se amortizan en el lapso que fuere menor entre el tiempo estimado de su explotación y la duración de su amparo legal o contractual.

### 2.5 IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS

Comprende el valor de los gravámenes de carácter general obligatorio a favor del Estado y a cargo de la Compañía, por concepto de las liquidaciones privadas que se determinan sobre las bases impositivas del período fiscal.

El impuesto sobre la renta se determina con base en estimaciones.

### 2.6 RECONOCIMIENTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Los ingresos provenientes del método de participación se reconocen trimestralmente, con base en los resultados de las compañías subordinadas.

En general, los ingresos, costos y gastos se llevan a resultados por el sistema de causación.

### 2.7 OBLIGACIONES LABORALES

Las obligaciones se ajustan al fin de cada ejercicio, con base en los contratos de trabajo y las normas legales vigentes.

### 2.8 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS Y ACREDORAS

#### 2.8.1 DEUDORAS

Se registran en cuentas de orden deudoras, hechos o circunstancias de los cuales se pueden generar derechos que afecten la estructura financiera de la Compañía, y cuentas para efectos de control interno de activos. También incluye cuentas utilizadas para conciliar diferencias entre los registros contables de naturaleza activa y las declaraciones tributarias.

#### 2.8.2 ACREDORAS

Se registran en cuentas de orden acreedoras los compromisos o contratos que se relacionan con posibles obligaciones que pueden llegar a afectar la estructura financiera de la Compañía. También incluye cuentas utilizadas para efectos de control interno de pasivos y patrimonio, así como para conciliar las diferencias entre los registros contables de naturaleza crédito y las declaraciones tributarias.

### 2.9 UTILIDAD NETA POR ACCIÓN

La utilidad neta por acción se calcula sobre 460.123.458 acciones en circulación.

### 2.10 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

Para la preparación del Estado de flujos de efectivo, las operaciones simultáneas (fondeos), por tener vencimiento inferior a tres meses, son consideradas como equivalentes de efectivo.

### 2.11 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD

En los estados financieros y sus notas se revelan de manera integral los hechos económicos que en los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013 afectaron la situación financiera de la Compañía, sus resultados y flujos de efectivo, como también los cambios en la posición financiera y en el patrimonio de sus accionistas. No existen hechos de tal naturaleza, no revelados, que pudieran alterar las decisiones económicas de los usuarios de la información mencionada.

La importancia relativa para propósitos de revelaciones se determinó teniendo como base 5% del activo corriente y no corriente, el pasivo corriente y no corriente, el patrimonio, los resultados del ejercicio y cada cuenta a nivel de mayor general individualmente considerada.

### 2.12 CONVERGENCIA A NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA –NIIF–

De conformidad con lo previsto en la Ley 1314 de 2009 y los Decretos Reglamentarios 3023 y 2784 de diciembre de 2012, Grupo Nutresa S. A. está obligada a converger de los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, o IFRS, por sus siglas en inglés) tal y como las emite el consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública (organismo de normalización técnica de normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información) clasificó las compañías en Colombia en tres grupos para hacer la transición. Grupo Nutresa S. A. pertenece al Grupo 1, cuyo período obligatorio de transición dio inicio el 1º de enero de 2014; la emisión de los primeros estados financieros comparativos bajo NIIF será con el corte al 31 de diciembre de 2015.

En 2014 la Compañía presentó a la Superintendencia Financiera, conforme a las Circulares Externas 038 de diciembre de 2013 y 14 de junio de 2014, el Estado de Situación Financiera de Apertura al 1º de enero de 2014, un resumen de las principales políticas previstas para la elaboración del estado de situación financiera de apertura, las excepciones y exenciones en la aplicación al marco técnico normativo, previa aprobación del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos y de la propia Junta Directiva.

Para todos los efectos legales, la preparación de los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2014 y 2013 serán los últimos estados financieros conforme a los Decretos 2649 y 2650 de 1993 y normatividad contable vigente a esta fecha en Colombia.

### 2.13 COMPARABILIDAD

Ciertas reclasificaciones han sido incorporadas en los estados financieros de 2013 para facilitar la comparación con los estados financieros de 2014.

## Estados financieros **BÁSICOS**

### **NOTA 3 Disponible y equivalentes de efectivo**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Caja	\$ 37	\$ 10
Bancos y cuentas de ahorro	33	47
Diversas	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 70</b>	<b>\$ 58</b>

Sobre estos valores no existen restricciones para su disponibilidad.

El saldo de estas operaciones, excepto caja, fue colocado a una tasa promedio de 3,34% E.A. en el año 2014 y 2,99% E.A. en 2013.

### **NOTA 4 Deudores**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Compañías vinculadas (Nota 19)	\$ 8.834	\$ 3.850
Dividendos por cobrar (1)	10.738	9.622
Anticipos y avances	2	34
Anticipo de impuestos (2)	4.805	4.204
Cuentas por cobrar a trabajadores	119	88
<b>TOTAL DEUDORES (CORTO PLAZO)</b>	<b>\$ 24.498</b>	<b>\$ 17.798</b>
Anticipos y avances	45	45
Cuentas por cobrar a trabajadores	346	348
<b>TOTAL DEUDORES (LARGO PLAZO)</b>	<b>\$ 391</b>	<b>\$ 393</b>

(1) Corresponde a los dividendos decretados pendientes por recibir de inversiones en compañías no subordinadas al 31 de diciembre de 2014 y 2013, con vencimiento entre enero y marzo de 2015 y 2014 respectivamente.

(2) Incluye saldo a favor de impuesto sobre la renta y CREE por valor de \$4.645 (2013 - \$3.176). Ver Nota 8.

## Estados financieros **BÁSICOS**

### **NOTA 5** Inversiones permanentes, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	Costos 2014	Costos 2013	Valorizaciones 2014
Inversiones en compañías vinculadas	\$ 4.084.726	\$ 3.760.458	\$ 76.262
Inversiones en otras sociedades	368.342	365.365	3.725.794
Derechos fiduciarios (*)	943	936	0
Otras inversiones	520	520	0
Provisión de inversiones	(739)	(756)	0
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES</b>	<b>\$ 4.453.792</b>	<b>\$ 4.126.523</b>	<b>\$ 3.802.056</b>

(\*) Corresponde al fideicomiso Grupo Nutresa

Debidamente autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia, la Compañía, a través del fideicomiso Grupo Nutresa S. A., realizó en el mes de agosto de 2009 una emisión de 500.000.000 de bonos ordinarios a un valor nominal de \$1.000 (pesos) por bono, los cuales fueron colocados en su totalidad en el mercado y tienen una calificación "AAA" (TRIPLE A) por parte de la calificadora Fitch Ratings Colombia S. A., ratificada en 2014 y 2013. Los bonos cuentan con 100% de aval de la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2014, los bonos están distribuidos así:

Serie	Capital	TASA IPC +	Modalidad
C7	131.815	4,96%	T.V
C10	135.482	5,33%	T.V
C12	134.162	5,59%	T.V
<b>TOTAL</b>	<b>401.459</b>		

**Inversión en compañías vinculadas**

SOCIEDAD	Número de acciones ordinarias	Participación %	Costo 2014	Costo 2013	Valorización 2014	Dividendos recibidos 2014
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	496.886	100%	856.306	777.968	11.405	18.385
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	119.000.000	100%	989.321	928.982	430	34.034
Tropical Coffee Company S.A.S.	1.000.000	100%	24.821	27.298	0	0
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	2.496.089	100%	256.956	295.231	0	31.650
Industria Colombiana de Café S.A.S.	2.947.415	100%	584.205	551.814	0	24.257
Litoempaques S.A.S.	400.000	100%	23.823	22.532	8	0
Molino Santa Marta S.A.S.	30.316.584	100%	70.169	62.071	20.869	0
Novaventa S.A.S.	1.479.701.695	92,50%	86.625	52.315	0	0
Pastas Comarrico S.A.S.	400.000	100%	25.022	22.634	3.559	0
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	68.634.332	100%	143.370	127.793	6.594	0
Alimentos Cárnicos S.A.S.	4.736.893.458	100%	529.653	453.442	0	33.158
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	227.000.000	100%	313.633	274.324	5.115	20.884
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	6.870	0,00%	6	5	1	0
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	350.000	70%	1.279	1.246	929	0
Servicios Nutresa S.A.S.	10.000	100%	1.604	1.201	94	0
Setas Colombianas S.A.	1.133.798.248	94,00%	42.436	40.116	14.181	4.819
Alimentos Cárnicos Zona Franca S.A.S.	10.000	100%	263	206	5.294	0
Gestion Cargo Zona Franca S.A.S.	5.000	100%	35.053	26.705	0	0
Comercial Nutresa S.A.S.	2.724.624	100%	42.797	43.564	0	0
Industrias Aliadas S.A.S.	2.225.850	83,33%	56.680	51.011	7.783	17
Opperar Colombia S.A.S.	1.000.000	100%	704	0	0	0
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			<b>\$ 4.084.726</b>	<b>\$ 3.760.458</b>	<b>\$ 76.262</b>	<b>\$ 167.204</b>

A continuación se resume el efecto de la aplicación del método de participación en la estructura de los estados financieros de Grupo Nutresa S. A.:

	2014	2013
<b>Aumento en el activo:</b>		
Inversiones		
Método de participación	\$ 491.213	\$ 524.652
Dividendos recibidos	(167.204)	(158.476)
Movimiento en inversiones	324.009	366.176
Valorización	(19.225)	2.353
<b>TOTAL AUMENTO EN EL ACTIVO</b>	<b>\$ 304.784</b>	<b>\$ 368.529</b>
<b>Aumento en el patrimonio:</b>		
Resultados	\$ 323.884	\$ 344.939
Utilidad método de participación	323.884	344.632
Recuperación provisión inversiones neto	0	307
Superávit de capital	167.329	179.713
Superávit por valorización	(19.225)	2.353
<b>TOTAL AUMENTO EN EL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 471.988</b>	<b>\$ 527.005</b>

## Estados financieros **BÁSICOS**

El objeto social de las compañías subordinadas es el siguiente:

### **Industria Colombiana de Café S. A. S. (Colcafé)**

Es una sociedad colombiana constituida el 1º de junio de 1950 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en el montaje y la explotación de industrias de café y de alimentos en general, y los negocios que con ellas se relacionen directamente. Además, la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 8 de octubre de 2002 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general, y de manera especial, de chocolates y sus derivados, así como de los negocios que se relacionen con dichas industrias; la distribución, venta y comercio de los géneros de que trata el aparte anterior, producidos por la compañía o por otros fabricantes, y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de producción de alimentos y de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Tropical Coffee Company S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 31 de marzo de 1950 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en el montaje y la explotación de industrias de café y de alimentos en general, y de los negocios que con ellas se relacionen directamente. Además, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita.

### **Productos Alimenticios Doria S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 18 de noviembre de 1966 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 13 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Mosquera, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de manera especial, de las harinas y preparaciones hechas de cereales y sus derivados, pastas alimenticias entre otras, y los negocios que directamente se relacionen con dicha industria, así como también la distribución y, en general, la comercialización de productos alimenticios, materias primas y elementos utilizados en la industria de alimentos, y de fabricación de harinas y preparaciones hechas de cereales y de sus derivados; la inversión o aplicación de

recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Industria de Alimentos Zenú S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 20 de agosto de 2002 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación y especialmente de la carne, incluyendo el procesamiento y utilización de subproductos de bovinos, porcinos, ovinos, pescado y otras especies animales; el sacrificio y beneficio de ganado mayor o menor y la compra, venta, transporte, distribución, importación y exportación de carnes; el procesamiento de carnes y la preparación de embutidos, sopas, extractos, grasas, conservas de carne, especias, condimentos, productos de lechería, cuajos, huevos, y sustancias alimenticias para animales; la distribución, venta, importación, exportación y comercio en general de los géneros de que trata el aparte anterior, en estado natural o elaborados industrialmente bien por la compañía o por otros, e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Compañía de Galletas Noel S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 13 de agosto de 1998 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y especialmente la producción o fabricación de aquellos para consumo humano y de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación tales como: cereales elaborados, harinas, féculas, té, café, sagú, chocolate, azúcares, sal, mieles, productos de panadería, gallería y pastelería; la distribución y venta y comercio en general de los géneros de que trata el aparte anterior, producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de producción de alimentos e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Comercial Nutresa S. A. S.**

Compañía colombiana constituida mediante documento privado del 12 de febrero de 2010, registrado en la Cámara de Comercio de Medellín el 17 de febrero de 2010, con vigencia indefinida y domicilio principal en la ciudad de Medellín.

## Estados financieros **BÁSICOS**

Su objeto social es el desarrollo de cualquier actividad lícita.

El 31 de marzo de 2011 se registró en la Cámara de Comercio de Medellín el acta mediante la cual cambió la denominación social de la compañía de Cordials Colombia S. A. S. por la de Comercial Nutresa S. A. S.

### **Gestión Cargo Zona Franca S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 10 de octubre de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 16 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Cartagena, Bolívar.

La compañía es un usuario industrial de bienes y servicios de zona franca y tiene por objeto, principalmente, el desarrollo de las siguientes actividades en zona franca: la prestación de los servicios de gestión de compra, importación y exportación para terceros, de productos alimenticios y de materias primas utilizadas en la industria de alimentos en general. Así mismo, la prestación de servicios de reprocesamiento, reempaque, ensamble, etiquetado, envasado, maquila, clasificación, control de calidad, inspección, reclasificación, limpieza, congelación y descongelación de los mencionados artículos. La ejecución de servicios de coordinación y control logístico de importaciones de productos y materias primas propias y de terceros, la clasificación de productos alimenticios y materias primas, el control de inventarios y de los procesos aduaneros; el cargue, descargue y *picking* de los productos y materias primas indicados. La realización de pruebas y análisis de laboratorio sobre productos alimenticios y materias primas para alimentos, al igual que la interpretación de los resultados de los mismos.

### **Alimentos Cárnicos Zona Franca Santafé S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 10 de octubre de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 16 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Cota, Cundinamarca.

La compañía es un usuario industrial de bienes y servicios de zona franca y tiene por objeto, principalmente, el desarrollo de las siguientes actividades en zona franca: el procesamiento, fabricación, compra y venta de productos alimenticios y la venta de subproductos y desechos derivados de los procesos de fabricación; la prestación de servicios de fabricación a terceros de productos alimenticios; la prestación de los servicios de gestión de compra de insumos y materias primas utilizadas en la industria de fabricación de alimentos; la prestación de servicios de reprocesamiento, reempaque, ensamble, etiquetado, envasado, maquila, clasificación, control de calidad, inspección, reclasificación, limpieza, congelación y descongelación de los mencionados productos; la ejecución de servicios de coordinación y control logístico de inventarios de productos alimenticios y de materias primas de terceros, la clasificación de productos alimenticios y materias primas, el descargue, cargue y *picking* de los productos y materias primas indicados; la contratación para sí y para otros de servicios de transporte prestados por terceros, al igual que la prestación de servicios de elaboración de facturas y despacho de productos alimenticios, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Alimentos Cárnicos S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 20 de agosto de 1968 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y domicilio principal en Yumbo, Valle del Cauca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y/o de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación y especialmente de la carne y/o de la de productos agrícolas, incluido el procesamiento y la utilización de subproductos de especies animales y agrícolas para la preparación de alimentos; la explotación agrícola y ganadera en sus especies mayores y menores, y los negocios directamente relacionados con dichas actividades, en especial mediante la cría, ceba, levante y engorde de ganado y su posterior sacrificio o enajenación en pie; la compra, venta, transporte, distribución, importación, exportación y comercio en general de alimentos propios y de otros fabricantes. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita aunque no se halle relacionada directamente con la producción o comercialización de alimentos, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el exterior.

### **Molinos Santa Marta S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 18 de abril de 1980 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la molturación de granos, así como el desarrollo de los negocios y actividades que se relacionen directamente con la industria molinera, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Litoempaques S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 16 de marzo de 1995 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria metalmecánica y de empaques en general y, especialmente, la producción o fabricación y/o ensamble, y/o la comercialización de envases, tapas y empaques de cualquier material y para cualquier uso; y trabajos de litografía en metal o en cualquier otra base con destino a toda clase de industrias; su venta, distribución, importación, exportación y comercialización en general, ya sean producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria metalmecánica y de empaques. Además, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita.

### **Pastas Comarrico S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 30 de noviembre de 2004 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia

## Estados financieros **BÁSICOS**

indefinida y con domicilio principal en Barranquilla, Atlántico.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de manera especial, la fabricación y/o comercialización de harinas, pastas, preparaciones hechas de cereales y los derivados de todas ellas; al igual que de la explotación de los negocios que directamente se relacionen con dicha industria, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Novaventa S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 3 de octubre de 2000 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la comercialización y la distribución de productos alimenticios, materias primas y elementos utilizados en las industrias de alimentos y la administración de canales especializados para la comercialización de dichos productos y de otros artículos que sean susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales; la prestación de servicios de mantenimiento de equipos utilizados para la comercialización de los géneros de que trata el aparte anterior, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 29 de enero de 1964 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Bogotá, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general, y de manera especial, de helados, bebidas lácteas, postres, yogures, jugos, refrescos, preparaciones a base de frutas, y los negocios que directamente se relacionen con dicha industria; la distribución, venta, comercio en general del género de que trata el aparte anterior producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de la producción de alimentos, e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales; la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Servicios Nutresa S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 21 de abril de 2006 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la prestación en Colombia y/o en el exterior de servicios empresariales especializados en áreas como: administración de riesgos y seguros, asistencia legal, auditoría y control, contabilidad, impuestos, negociación en compras, planeación financiera, procesos de soporte y desarrollo de gestión humana, servicios administrativos, tecno-

logía informática, tesorería, y cualquiera otra en la que pueda crear valor para sus clientes. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

El 1° de abril de 2011 se registró en la Cámara de Comercio de Medellín la reforma estatutaria por medio de la cual la compañía cambió su denominación social de Servicios Nacional de Chocolates S. A. S. por Servicios Nutresa S. A. S.

### **La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 11 de abril de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 25 de marzo de 2010. Tiene vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2050, con domicilio principal en la ciudad de Cota, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la distribución, a través del canal institucional, de productos de cualquier naturaleza, en nombre propio o por cuenta de terceros, incluidos alimentos y productos de consumo masivo, con marcas propias o de terceros, así como el envasado y empacado de estos.

### **Compañía Nacional de Chocolates de Perú S. A.**

La compañía se constituyó el 13 de noviembre de 2006 y es de duración indeterminada. Sociedad peruana con domicilio principal en la ciudad de Lima, Perú.

El objeto social de la compañía es la actividad industrial y agroindustrial en la fabricación y comercialización de todo tipo de bebidas y alimentos, así como todo tipo de explotación agropecuaria, pudiendo además dedicarse a las actividades de expendio, comercialización, distribución, exportación e importación de bienes en general. De manera especial se dedica a la industria de galletas, chocolates y otras golosinas.

El 1° de diciembre de 2010 se efectuó la fusión abreviada por medio de la cual Compañía Nacional de Chocolates de Perú S. A. absorbe a Compañía de Cacao del Perú S. A. C.

### **Industrias Aliadas S. A. S.**

Compañía colombiana constituida el 21 de septiembre de 1988 mediante escritura pública número 4349 de la Notaría Segunda de Ibagué. Su plazo de duración es hasta el 21 de septiembre de 2038 y tiene domicilio principal en la ciudad de Ibagué.

El 28 de abril de 2011 se registró en la Cámara de Comercio de Ibagué el acta número 29 por medio de la cual la compañía se transformó en sociedad por acciones simplificada.

Su objeto social consiste en la compra, venta, beneficio, trilla y exportación de café. En términos generales, la sociedad explota todas las actividades relacionadas con la industria de café.

### **Setas Colombianas S. A.**

Es una sociedad colombiana constituida el 16 de diciembre de 1991 y con vigencia hasta el 16 de diciembre de 2041, con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación, cultivo, producción, procesamiento, distribución y comercialización de chambones y, en general, productos del sector de la industria de

## Estados financieros **BÁSICOS**

alimentos para el consumo humano y animal, y de los negocios que con ella se relacionen directamente. Así como la inversión en unidades o empresas pecuarias, agrícolas e industriales por el procesamiento, explotación o distribución de productos para el consumo humano y animal.

### **Opperar Colombia S.A.S.**

Sociedad colombiana domiciliada en Medellín, constituida el 18 de junio de 2014, con duración indefinida.

Su objeto social consiste en la prestación de servicios de

transporte de carga, bajo cualquier modalidad, con equipos propios o de terceros, tanto a nivel nacional como internacional, y la realización de operaciones de logística en general y sus actividades conexas.

Las cifras que se presentan a continuación fueron tomadas de los estados financieros de las compañías subordinadas al 31 de diciembre, certificados y dictaminados con sujeción a lo prescrito por las normas legales vigentes, homologadas respecto de los principios de contabilidad aplicados por la compañía matriz:

AÑO 2014								
SOCIEDAD	Capital social	Superávit de capital	Reservas	Reval. del patrimonio	Utilidad (Pérdida)	Pérdida ejerc. Ant.	Superávit por valoriz.	Total patrimonio
Industria Colombiana de Café S.A.S.	22	151.547	141.915	3.135	61.913	0	225.489	584.021
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	25	234.813	295.783	11.020	38.128	0	295.727	875.496
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	119.000	313.872	218.961	0	93.806	0	244.111	989.750
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	250	(14.946)	67.407	64.726	13.394	(2.877)	128.544	256.498
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	6.853	0	36.382	24.668	12.695	0	69.366	149.964
Molino Santa Marta S.A.S.	30	6.721	29.192	18.911	1.840	0	34.343	91.037
Alimentos Cárnicos S.A.S.	47.376	84.862	258.153	0	49.459	0	89.843	529.693
Tropical Coffee Company S.A.S.	4.891	0	3.398	21	(828)	0	17.340	24.822
Litoempaques S.A.S.	4.000	0	2.291	6.141	1.081	(73)	10.392	23.832
Pastas Comarrico S.A.S.	400	6.951	5.600	0	1.931	0	13.699	28.581
Novaventa S.A.S.	1.600	3.588	23.027	6.576	23.759	0	35.100	93.650
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S.A.	187.959	0	6.624	0	7.520	107.143	0	309.246
La Receta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	500	1.820	1.327	0	49	(1.568)	1.025	3.153
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	22.700	127.597	44.931	0	17.130	0	106.390	318.748
Servicios Nutresa S.A.S.	100	0	1.152	2	402	0	42	1.697
Setas Colombianas S.A.	7.237	3.800	6.457	31.656	4.522	(29.906)	36.917	60.681
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santafé S.A.S.	10	795	0	0	57	(1.363)	6.058	5.557
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	5	0	26.700	0	8.344	0	4	35.053
Comercial Nutresa S.A.S.	2.725	23.785	16.689	0	(707)	0	343	42.835
Industrias Aliadas S.A.S.	13.959	1.362	17.109	6.506	5.061	3.743	29.616	77.356
Opperar Colombia S.A.S.	10	690	0	0	4	0	0	704

Estados financieros **BÁSICOS**

SOCIEDAD	AÑO 2013							
	Capital social	Superávit de capital	Reservas	Reval. del patrimonio	Utilidad (Pérdida)	Pérdida ejerc. Ant.	Superávit por valoriz.	Total patrimonio
Industria Colombiana de Café S.A.S.	22	135.844	104.048	3.135	62.124	0	246.616	551.789
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	25	203.442	247.467	11.020	66.701	0	266.425	795.080
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	119.000	318.087	182.963	0	70.032	0	260.853	950.935
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	250	1.105	99.058	64.726	(2.877)	0	132.387	294.649
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	6.853	0	23.449	24.668	12.933	0	66.468	134.371
Molino Santa Marta S.A.S.	30	6.721	23.353	18.911	5.839	0	28.030	82.884
Alimentos Cárnicos S.A.S.	47.376	32.956	222.333	0	68.978	0	81.797	453.441
Tropical Coffee Company S.A.S.	4.891	0	3.363	21	208	(173)	19.483	27.792
Litoempaques S.A.S.	4.000	0	2.291	6.141	(73)	0	10.179	22.538
Pastas Comarrico S.A.S.	400	6.951	4.244	0	1.356	0	13.243	26.194
Novaventa S.A.S.	1.600	3.588	12.215	6.576	10.812	0	21.776	56.567
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S.A.	161.879	4.136	0	0	7.476	85.492	0	258.983
La Receta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	500	1.820	1.327	0	(1.568)	0	1.149	3.229
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	22.700	127.597	42.230	0	23.584	0	63.341	279.452
Servicios Nutresa S.A.S.	100	0	666	2	486	0	42	1.295
Setas Colombianas S.A.	7.237	3.800	6.433	31.656	5.150	(29.906)	32.622	56.990
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fé S.A.S.	10	795	0	0	(594)	(769)	6.058	5.500
Gestion Cargo Zona Franca S.A.S.	5	0	17.989	0	8.711	0	0	26.705
Comercial Nutresa S.A.S.	2.725	23.785	10.710	0	5.979	0	364	43.564
Industrias Aliadas S.A.S.	13.959	1.362	7.901	6.506	9.228	3.743	27.855	70.554

## Estados financieros **BÁSICOS**

Compañías vinculadas donde Grupo Nutresa S.A. no tiene participación directa.

<b>SOCIEDAD ACCIONISTA</b>	<b>SOCIEDAD EMISORA</b>								<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	Compañía de Galletas Noel S.A.S.								
Colcafé S.A.S.									
Compañía Nacional de Chocolates DCR S.A.									
Industria de Alimentos Zenu S.A.S.									
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.									
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.									
Alimentos Cárnicos S.A.S.									
Alimentos Carnicos Panamá S.A.									
Alimentos Cárnicos de Panamá S.A.					100,00%				Productora
Cordials Noel Venezuela S.A.						85,73%		14,27%	Comercializadora
Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela						85,77%		14,23%	Productora
Corp. Distrib. de Alimentos S.A. (Cordials)	50,00%	50,00%							Comercializadora
Cordials Boricua Empaque, Inc.		100,00%							Comercializadora
Cordials USA, Inc.	10,28%	74,66%	15,06%						Comercializadora
Compañía Nacional de Chocolates DCR, S.A.	100,00%								Explotación de la ind. de alimentos.
Comercial Pozuelo Guatemala S.A.				0,0004%		99,9996%			Comercializadora
Comercial Pozuelo El Salvador S.A. de C.V.				0,003%		99,997%			Comercializadora
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.	26,65%	72,30%			1,05 %				Explotación de la ind. de alimentos.
Compañía de Galletas Pozuelo de Panamá S.A.						100,00%			Productora
Comercial Pozuelo Nicaragua S.A.				0,03%		99,97%			Comercializadora
Nutresa S.A. de C.V.	10,22%		40,13%		14,00%		35,65%		Productora
Serer S.A. de C.V.			44,70%		15,59%		39,71%		Productora
Abimar Foods Inc.		100,00%							Productora
Compañía de Galletas Pozuelo de República Dominicana S.A.						100,00%			Comercializadora
Helados Bon							81,18%		Productora

## Estados financieros **BÁSICOS**

Compañías vinculadas donde Grupo Nutresa S.A. no tiene participación directa.

SOCIEDAD ACCIONISTA				Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	Compañía Nacional de Chocolate DCR S.A.	Colcafe S.A.S.	Compañía Nacional de Galletas Noel S.A.S.	Compañía Nacional de Chocolate DE PERU S.A.	Alimentos Cárnicos S.A.S.	American Franchising Corp. (AFC)	Nutresa Chile S.A.	ACTIVIDAD ECONOMICA
	SOCIEDAD EMISORA	Porcentaje	Capital									
American Franchising Corp. (AFC)									100%			Inversionista
Industrias Lácteas de Costa Rica S.A.										100%		Productora
Cía Americana de Helados S.A.										100%		Comercializadora
Fransouno S.A.										100%		Comercializadora
Helados H.D. S.A.										100%		Comercializadora
Americana de Alimentos Ameral S.A.										100%		Comercializadora
Inmobiliaria Nevada S.A.										100%		Inmobiliaria
Heladera Guatimalteca S.A.										100%		Productora
Distribuidora POPS S.A.										100%		Comercializadora
Nevada Guatimalteca S.A.										100%		Inmobiliaria
Guate-Pops S.A.										100%		Productora
Industrias Lácteas Nicaragua S.A.										100%		Comercializadora
Americana de Alimentos S.A. de C.V.										100%		Comercializadora
POPS One LLC										98%		Comercializadora
POPS Two LLC										98%		Comercializadora
Costa Rica's Creamery LLC.										100%		Comercializadora
Tresmontes Lucchetti S.A.									0,01%		99,99%	Servicios
Nutresa Chile S.A.	15,30%	18,50%	15,30%						50,90%			Inversionista
Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S.A.									0,000%		100,0%	Productora

<b>SOCIEDAD ACCIONISTA</b>	Nutresa Chile S.A.	Tresmontes Lucchetti S.A.	Tresmontes Lucchetti I nternacional S.A.	Tresmontes S.A.	Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S.A.	Luchetti Chile S.A.	Tresmontes Lucchetti Mexico S.A. de C.V.	Promociones Y Publicidad Las Américas S.A.	Servicios Tresmontes Lucchetti S.A. de C.V.	Alimentos Cárnicos S.A.S.	<b>ACTIVIDAD ECONOMICA</b>
Tresmontes Lucchetti Internacional S.A.	0,002%	99,998%									Comercializadora
Tresmontes Lucchetti Servicios S.A.	0,002%			99,998%							Servicios
Tresmontes S.A.	99,999%									0,0014%	Productora
Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S.A.	99,999%									0,001%	Inversionista
Lucchetti Chile S.A.	99,999%									0,001%	Productora
Novaceites S.A.		50,00%									Comercializadora
Comercializadora TMLUC S.A. de C.V.			0,000%				100,000%				Comercializadora
Servicios Tresmontes Lucchetti S.A. de C.V.	0,002%							99,998%			Servicios
Tresmontes Lucchetti Méjico S.A. de C.V.			100,000%	0,000%							Productora
TMLUC Perú S.A.	0,003%		99,997%								Comercializadora
Promociones y Publicidad Las Américas S.A.			99,00%	1,00%							Servicios
TMLUC Argentina S.A.	0,83%			99,17%							Productora
Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti			4,452%		26,753%	68,794%					Inmobiliaria
TMLUC Servicios Industriales, S.A. de C.V.								99,998%	0,002%		Servicios

## Estados financieros BÁSICOS

### INVERSIONES EN OTRAS SOCIEDADES

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

AÑO 2014										
SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	Valor Intrínseco	Fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo	Provisión	Valoriz. (desvaloriz.)	Dividendos causados	
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	575.372.223	40.000,00	12/30/2014	10,32%	161.433	0	2.214.078	28.194	
Grupo Argos S.A.	79.804.628	793.115.568	20.500,00	12/30/2014	10,06%	148.703	0	1.487.292	24.381	
Bimbo de Colombia S.A.	2.324.630	5.811.576	33.121,00	11/30/2014	40,00%	52.986	(45)	24.053	0	
Fondo Ganadero de Antioquia S.A. (2)	52.526	60.926.639	2.123,95	11/30/2014	2,54%	88	0	23	0	
Sociedad Central Ganadera S.A.	50.267	279.859	46.713,85	11/30/2014	17,96%	1.155	0	1.193	375	
Estrella Andina S.A.S. (1)	1.277.700	4.259.000	2.450,00	11/30/2014	30,00%	3.977	0	(845)	0	
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES, NETO</b>						<b>368.342</b>	<b>(45)</b>	<b>3.725.794</b>	<b>52.950</b>	

(1) En el 2014 se adquieren 278.700 acciones de Estrella Andina S.A.S

(2) Fondo Ganadero de Antioquia S. A. se encuentra en liquidación al cierre de diciembre de 2014

AÑO 2013										
SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	Valor Intrínseco	Fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo	Provisión	Valoriz. (desvaloriz.)	Dividendos causados	
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	575.372.223	33.700,00	12/30/2013	10,32%	161.433	0	1.839.935	19.672	
Grupo Argos S.A.	79.804.628	785.813.601	19.440,00	12/30/2013	10,16%	148.703	0	1.402.699	17.996	
Bimbo de Colombia S.A.	2.324.630	5.811.576	30.822,69	11/30/2013	40,00%	52.986	(45)	18.710	1.279	
Fondo Ganadero de Antioquia S.A.	52.526	43.321.254	1.596,86	9/30/2013	0,12%	88	0	(4)	0	
Sociedad Central Ganadera S.A.	50.267	279.859	40.501,87	11/30/2013	17,96%	1.155	0	881	479	
Estrella Andina S.A.S. (1)	999.000	3.330.000	1.006,00	11/30/2013	30,00%	999	0	6	0	
Promotora de Proyectos S.A. (2)	0	0	0		0,00%	1	(1)	0		
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES, NETO</b>						<b>365.365</b>	<b>(46)</b>	<b>3.262.227</b>	<b>39.426</b>	

(1) En el 2013 se adquieren 999.000 acciones de Estrella Andina S.A.S

(2) Se venden el total de las acciones de Promotora S.A.

## NOTA 6 Cuentas de orden

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
<b>Deudoras:</b>		
<b>Derechos contingentes</b>		
Bienes y valores entregados en garantía	\$ 518.400	\$ 433.350
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 518.400</b>	<b>\$ 433.350</b>
<b>Deudores fiscales</b>		
Inversiones	\$ (5.800.313)	\$ (5.031.189)
Intangibles	(4.138)	(4.358)
Deudores	(10.738)	0
Otros Activos	37	37
Gastos	(3.414)	(11.656)
Pérdidas fiscales por compensar	82	8
Pérdidas fiscales compensadas	0	8.666
Exceso renta presuntiva	101	0
<b>Subtotal</b>	<b>\$ (5.818.383)</b>	<b>\$ (5.038.492)</b>
<b>Otras cuentas deudoras de control</b>		
Bienes y valores en fideicomiso	\$ (21.290)	\$ (2.136)
Propiedad planta y equipo totalmente depreciada	168	168
Ajuste por inflación de activos	611.979	611.978
<b>Subtotal</b>	<b>590.857</b>	<b>610.010</b>
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>\$ (4.709.126)</b>	<b>\$ (3.995.132)</b>
<b>Acreedoras:</b>		
<b>Responsabilidades contingentes</b>		
Bienes y valores recibidos en garantía	\$ (607)	\$ (607)
Litigios y/o demandas	78	0
Créditos	1.287.171	1.507.508
Laborales	945	1.020
Otras responsabilidades contingentes	723	723
<b>Subtotal</b>	<b>1.288.310</b>	<b>1.508.644</b>
<b>Acreedores fiscales</b>		
Ingresos operacionales	\$ (380.586)	\$ (382.867)
<b>Acreedoras de control</b>		
Ajustes por inflación patrimonio	\$ 803.802	\$ 803.802
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREDORAS</b>	<b>\$ 1.711.526</b>	<b>\$ 1.929.579</b>

## Estados financieros **BÁSICOS**

### NOTA 7 Cuentas por pagar

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Compañías vinculadas (Nota 19)	\$ 13.192	\$ 19.111
Costos y gastos por pagar	309	312
Dividendos por pagar	55.162	50.451
Retenciones y aportes de nómina	57	52
Retención en la fuente	306	606
Otros	11	12
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR (CORTO PLAZO)</b>	<b>\$ 69.037</b>	<b>\$ 70.544</b>
Otros (*)	157	157
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR (LARGO PLAZO)</b>	<b>\$ 157</b>	<b>\$ 157</b>

(1) El saldo se espera cancelar en el año 2021.

### NOTA 8 Impuestos, gravámenes y tasas

Al 31 de diciembre, los impuestos, gravámenes y tasas comprendían:

	2014	2013
Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE	0	739
Impuesto a las ventas por pagar	918	1.392
Impuesto al patrimonio	0	168
	<b>918</b>	<b>2.299</b>

#### IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIO DE GANANCIA OCASIONAL

Las disposiciones fiscales vigentes aplicables a Grupo Nutresa S. A. estipulan que:

- A partir del 1º de enero de 2013, las rentas fiscales en Colombia se gravan a la tarifa del 25% a título de impuesto de renta, exceptuando los contribuyentes que por expresa disposición manejen tarifas especiales y al 10% las rentas provenientes de ganancia ocasional.
- La base para determinar el impuesto sobre la renta no puede ser inferior al 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.
- A partir del año gravable 2007 y únicamente para efectos fiscales, los contribuyentes podrán reajustar anualmente el costo de los bienes muebles e inmuebles que tengan carácter de activos fijos. El porcentaje de ajuste será el que fije la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales mediante resolución.
- Hasta el año gravable 2010, y para aquellos contribuyentes que tuviesen un contrato de estabilidad jurídica firmado

hasta el 31 de diciembre de 2012, es aplicable la deducción especial por inversiones efectivas realizadas en activos fijos reales productivos equivalente al 30% del valor de la inversión y su utilización no genera utilidad gravada en cabeza de los socios o accionistas. Los contribuyentes que hubieren adquirido activos fijos depreciables a partir del 1º de enero de 2007 y utilicen la deducción aquí establecida, solo podrán depreciar dichos activos por el sistema de línea recta y no tendrán derecho al beneficio de auditoría, aun cumpliendo los presupuestos establecidos en las normas tributarias para acceder al mismo. Sobre la deducción tomada en años anteriores, si el bien objeto del beneficio se deja de utilizar en la actividad productora de renta, se enajena o se da de baja antes del término de su vida útil, se debe incorporar un ingreso por recuperación proporcional a la vida útil restante al momento de su abandono o venta. La Ley 1607 de 2012 derogó la norma que permitía firmar contratos de estabilidad jurídica a partir del año gravable 2013.

- Al 31 de diciembre de 2014, la Compañía presenta pérdidas fiscales por compensar por valor de \$82 millones originadas durante el año 2008. De acuerdo con las normas

## Estados financieros **BÁSICOS**

fiscales vigentes, las pérdidas fiscales generadas a partir del año 2003 y hasta el año 2006 podrán ser compensadas, reajustadas fiscalmente, con las rentas líquidas ordinarias de los ocho años siguientes, sin exceder anualmente el 25% del valor de la pérdida, sin perjuicio de la renta presuntiva del ejercicio. Las pérdidas fiscales originadas a partir del año gravable 2007 podrán ser compensadas, reajustadas fiscalmente, sin limitación porcentual, en cualquier tiempo, con las rentas líquidas ordinarias, sin perjuicio de la renta presuntiva del ejercicio. Las pérdidas de las sociedades no serán trasladables a los socios. Las pérdidas fiscales originadas en ingresos no constitutivos de renta ni de ganancia ocasional, y en costos y deducciones que no tengan relación de causalidad con la generación de la renta gravable, en ningún caso podrán ser compensadas con las rentas líquidas del contribuyente.

Al 31 de diciembre de 2014 la Compañía presenta excesos de renta presuntiva sobre renta ordinaria por valor de \$101 millones, generados durante el año 2013. De acuerdo con las disposiciones tributarias vigentes, los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria pueden ser compensados con la renta líquida ordinaria, dentro de los cinco años siguientes, reajustados fiscalmente.

Es importante mencionar que la compensación de pérdidas fiscales o excesos de renta presuntiva solo se podrán aplicar al impuesto sobre la renta y no al impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, según lo establecido en la Ley 1607 de diciembre de 2012.

Los vencimientos de las pérdidas fiscales y los excesos de renta presuntiva son los siguientes:

<b>Fecha de expiración</b>	<b>Pérdidas Fiscales</b>	<b>Excesos de renta presuntiva</b>
Sin fecha de expiración	68	0
2018	0	101
2014	14	0
	<b>82</b>	101

- f. No se han establecido nuevos conceptos de ganancia ocasional adicionales a los ya definidos al 31 de diciembre de 2013.

A continuación se detalla la conciliación entre la utilidad antes de impuesto sobre la renta y la renta gravable por los años terminados el 31 de diciembre:

## Estados financieros BÁSICOS

	2014	2013
<b>Ganancia antes de provisión para impuesto sobre la renta</b>	<b>\$ 377.674</b>	<b>\$ 382.332</b>
<b>Más:</b>		
Gastos no deducibles por impuestos	1.132	978
Gastos no deducibles por diversos	310	242
Costos y gastos de ejercicios anteriores	14	2.931
Dividendos recibidos de filiales y subsidiarias	167.204	158.476
Gravamen a los movimientos financieros	2	3
Costo de venta de inversiones	161	264
<b>TOTAL PARTIDAS QUE AUMENTAN LA RENTA LÍQUIDA GRAVABLE</b>	<b>\$ 168.823</b>	<b>\$ 162.894</b>
<b>Menos:</b>		
Ingresos no gravados	1.640	25
Reintegro de provisiones	16	50
Ingresos por método de participación, neto	323.884	344.939
Dividendos no constitutivos de renta	209.399	191.438
Dividendos no exigibles	10.738	0
Venta inversiones	562	88
<b>TOTAL PARTIDAS QUE DISMINUYEN LA RENTA LÍQUIDA</b>	<b>\$ 546.239</b>	<b>\$ 536.540</b>
Renta líquida	258	8.686
(-) Compensaciones (pérdidas fiscales / excesos renta presuntiva)	0	8.686
Renta presuntiva	574	6.526
Renta líquida gravable (la mayor)	574	6.526
Tasa impositiva	25%	25%
Provisión para impuesto sobre la renta corriente (1)	\$ 143	\$ 1.632
Ingresos por ganancias ocasionales	562	88
Costos y gastos por ganancias ocasionales	304	88
Ganancias ocasionales gravables	\$ 258	0
Tasa impositiva	10%	10%
Provisión para impuesto de ganancia ocasional (2)	26	0
<b>TOTAL PROVISIÓN DE IMPUESTO DE RENTA Y GANANCIA OCASIONAL (1+2)</b>	<b>\$ 169</b>	<b>\$ 1.632</b>

## CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO CONTABLE CON EL FISCAL

La siguiente es la conciliación entre el patrimonio contable y el fiscal por los años terminados al 31 de diciembre:

	2014	2013
<b>Patrimonio contable</b>	<b>\$ 8.213.895</b>	<b>\$ 7.423.544</b>
Provisión para protección inversiones y otros activos	775	793
Derechos fiduciarios	(677)	(693)
Otras inversiones	(376)	0
Crédito mercantil pendiente de amortización	(4.138)	(4.358)
Valorización de inversiones	(3.802.056)	(3.357.714)
Costo fiscal de inversiones	(1.997.943)	(1.673.538)
Ingresos por cobrar dividendos	(10.738)	0
<b>TOTAL PATRIMONIO FISCAL</b>	<b>\$ 2.398.742</b>	<b>\$ 2.388.034</b>

Las declaraciones de renta y complementarios de los años gravables 2008, 2009, 2010, 2011, 2013 y 2014 se encuentran sujetas a aceptación y revisión por parte de las autoridades tributarias. La Administración de la Compañía y sus asesores legales consideran que las sumas contabilizadas como pasivo por impuestos por pagar son suficientes para atender cualquier reclamación que se pudiera establecer con respecto a tales años. La declaración de impuesto de renta y complementarios del año gravable 2012 se encuentra cerrada a revisión debido a que la Compañía se acogió al beneficio de auditoría que trata el artículo 689-1 del Estatuto Tributario. La declaración de renta y complementarios del año gravable 2008 se encuentra sujeta a revisión por haberse notificado requerimiento especial en el año 2014.

### **IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARA LA EQUIDAD - CREE**

Las disposiciones fiscales vigentes aplicables a la Compañía estipulan que:

- a. A partir del 1º de enero de 2013, la Ley 1607 de diciembre de 2012 crea el Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE como el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios en beneficio de los trabajadores, generación de empleo y la inversión social. Las entidades sin ánimo de lucro, personas naturales y sociedades declaradas como zonas francas a la tarifa DE 15% no son sujetos pasivos de impuesto sobre la renta para la equidad - CREE.
- b. La base para determinar el impuesto sobre la renta para la equidad - CREE no puede ser inferior al 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.
- c. Al impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, le es aplicable una tarifa del 9% de conformidad con la Ley 1739 de diciembre de 2014.
- d. Durante los años 2015, 2016, 2017 y 2018, la Ley 1739 del 23 de diciembre de 2014 establece una sobretasa al impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, la cual es responsabilidad de los sujetos pasivos de este tributo y aplicará a una base gravable superior a \$800 millones, a las tarifas de 5%, 6%, 8% y 9% por año respectivamente.
- e. Según indica la Ley 1607 de diciembre de 2012, en su artículo 25, a partir del 1º de julio de 2013 están exoneradas del pago de aportes parafiscales a favor de SENA e ICBF y,

de acuerdo con el artículo 31 de la misma ley, a partir del 1º de enero de 2014 están exonerados de la cotización del régimen contributivo de salud, las personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, hasta diez (10) salarios mínimos mensuales vigentes. Esta exoneración no aplica a aquellos contribuyentes no sujetos al impuesto CREE.

- f. La base gravable del impuesto sobre la renta para la equidad - CREE se establecerá restando de los ingresos brutos susceptibles de incrementar el patrimonio realizados en el año gravable, las devoluciones, rebajas y descuentos y de lo así obtenido se restará lo que corresponda a los ingresos no constitutivos de renta establecidos en el Estatuto Tributario. De los ingresos netos así obtenidos, se restará el total de los costos y deducciones aplicables a este impuesto, de conformidad con lo establecido en los artículos 107 y 108 del Estatuto Tributario. A lo anterior se le permitirá restar las rentas exentas que taxativamente fueron fijadas por el artículo 22 de la Ley 1607 de 2012.
- g. A partir del año 2015, de conformidad con lo establecido por la Ley 1739 de diciembre de 2014, las pérdidas fiscales y excesos de base mínima podrán ser compensados con rentas futuras originadas en el impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, considerando las mismas reglas previstas para el impuesto sobre la renta y complementarios.

A continuación se detalla la conciliación entre la utilidad antes de impuesto sobre la renta para la equidad - CREE y la renta gravable por los años terminados el 31 de diciembre:

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
	\$ <b>377.674</b>	\$ <b>382.332</b>
<b>Ganancia antes de provisión para impuesto sobre la renta para la equidad</b>		
<b>Mas</b>		
Gastos no deducibles por impuestos	1.132	978
Gastos no deducibles por diversos	310	242
Costos y gastos de ejercicios anteriores	14	2.931
Dividendos recibidos de filiales y subsidiarias	167.204	158.436
Gravamen a los movimientos financieros	2	3
Costo de venta de inversiones	161	264
Deducciones especiales (Donaciones)	174	249
Contribuciones fondo mutuo de inversión	3	3
<b>TOTAL PARTIDAS QUE AUMENTAN LA RENTA LÍQUIDA Y GRAVABLE</b>	<b>\$ 169.000</b>	<b>\$ 163.146</b>
<b>Menos</b>		
Ingresos no gravados	1.640	25
Reintegro de provisiones	16	50
Ingresos por método de participación neto	323.884	344.939
Dividendos no constitutivos de renta	209.399	191.438
Dividendos no exigibles	10.738	0
Venta inversiones	562	88
<b>TOTAL PARTIDAS QUE DISMINUYEN LA RENTA LÍQUIDA</b>	<b>\$ 546.239</b>	<b>\$ 536.540</b>
Renta líquida	435	8.938
Base mínima	574	6.526
Renta líquida gravable (La mayor)	574	8.938
Tasa impositiva	9%	9%
<b>PROVISIÓN PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARA LA EQUIDAD</b>	<b>\$ 52</b>	<b>\$ 804</b>

## Estados financieros BÁSICOS

### Composición del gasto y del pasivo (saldo a favor) de impuesto de renta y complementario de ganancia ocasional e impuesto sobre la equidad - CREE al 31 de diciembre.

El cargo a resultados por impuesto de renta y complementario e impuesto de renta para la equidad - CREE comprende:

	2014	2013
Provisión de impuesto de renta y ganancia ocasional corriente	169	1.632
Provisión de impuesto de CREE corriente	52	804
<b>PROVISIÓN PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y CREE</b>	<b>221</b>	<b>2.436</b>

El saldo a favor de impuesto sobre la renta y complementario de ganancia ocasional y CREE al 31 de diciembre se determinó de la siguiente manera:

	2014	2013
Provisión de impuesto de renta y ganancia ocasional corriente	169	1.632
Provisión de impuesto de CREE corriente	52	804
Menos:		
Retención en la fuente por RENTA	1.884	2.884
Autorretenciones CREE	139	66
Saldo a favor sin compensar	2.843	2.662
<b>SALDO A FAVOR IMPUESTO DE RENTA Y CREE (VER NOTA 4)</b>	<b>(4.645)</b>	<b>(3.176)</b>

### IMPUESTO A LA RIQUEZA

Mediante la Ley 1739 del año 2014, se estableció el impuesto a la riqueza cuyo hecho generador es la posesión de la misma al 1º de enero de los años 2015, 2016 y 2017, a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio bruto menos las deudas, cuyo valor sea superior a \$1.000 millones, deberán determinar su impuesto bajo las siguientes condiciones:

Límite inferior	Límite superior	Tarifa 2015	Tarifa 2016	Tarifa 2017
>0	<2,000,000,000	(Base gravable) *0,20%	(Base gravable) *0.15%	(Base gravable) *0.05%
>=2,000,000,000	<3,000,000,000	(Base gravable - 2.000.000.000) *0,35% + 4.000.000	(Base gravable - 2.000.000.000) * 0,25% + 3.000.000	(Base gravable - 2.000.000.000) *0,10% + 1.000.000
>=3,000.000.000	<5,000,000,000	(Base gravable - 3.000.000.000) *0.75% + 7.500.000	(Base gravable - 3.000.000.000) *0.50% + 5.500.000	(Base gravable - 3.000.000.000) *0.20% + 2.000.000
>=5,000,000,000	En adelante	(Base gravable - 5.000.000.000) *1.15% + 22.500.000	(Base gravable - 5.000.000.000) *1.00% + 15.500.000	(Base gravable - 5.000.000.000) *0.40% + 6.000.000

## Estados financieros **BÁSICOS**

### **IMPUESTO COMPLEMENTARIO DE NORMALIZACIÓN TRIBUTARIA AL IMPUESTO A LA RIQUEZA**

Mediante la Ley 1739 del año 2014, se estableció el impuesto complementario de normalización tributaria por los años 2015, 2016 y 2017, que estará a cargo de los contribuyentes del impuesto a la riqueza y los declarantes voluntarios de dicho impuesto que tengan activos omitidos y/o pasivos inexistentes al 1º de enero de 2015, 2016 y 2017 respectivamente. La tarifa del impuesto será la siguiente:

AÑO	TARIFA
2015	10,0%
2016	11,5%
2017	13,0%

### **NOTA 9 Ingresos diferidos**

Corresponde al valor de los dividendos no exigibles decretados por sociedades donde la Compañía es accionista no controlante.

El saldo al 31 de diciembre de 2013 comprendía:

Nombres	2013
Grupo Argos S. A.	\$ 4.589
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	5.033
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.622</b>

### **NOTA 10 Capital social**

El saldo al 31 de diciembre de 2014 y 2013 comprendía:

Capital autorizado 480.000.000 de acciones de valor nominal \$5 cada una.	\$ 2.400
Acciones no emitidas 19.876.542	(99)
<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO</b>	<b>\$ 2.301</b>

### **NOTA 11 Reservas**

#### **Reserva legal**

De acuerdo con la ley comercial colombiana, 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de esta sea equivalente por lo menos a 50% del capital suscrito. De acuerdo con los estatutos, la Compañía lleva su reserva legal hasta 100% del capital suscrito. Esta reserva no es distribuible antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

#### **Reserva para readquisición de acciones**

De acuerdo con lo dispuesto en el Código de Comercio, todos los derechos inherentes a las acciones readquiridas quedan en suspenso y estas deberán ser excluidas en la determinación del valor intrínseco de las acciones emitidas. La Compañía debe mantener una reserva equivalente al costo de las acciones propias readquiridas.

#### **Otras reservas**

Incluye otras reservas sustancialmente de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

## Estados financieros **BÁSICOS**

### NOTA 12 Revalorización del patrimonio

Se acreditaron a esta cuenta, con cargo a resultados del período, los ajustes por inflación efectuados desde el 1º de enero de 1992 hasta el 31 de diciembre de 2006 a los saldos de cuentas del patrimonio, excepto el superávit por valorizaciones. Este rubro podrá disminuirse con el impuesto al patrimonio y no podrá ser distribuido como utilidad hasta tanto se liquide la empresa o se capitalice de acuerdo con las disposiciones legales.

### NOTA 13 Gastos de administración

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2014	2013
Gastos del personal	\$ 11.365	\$ 5.734
Impuestos, seguros y arrendamientos	1.220	1.137
Gastos de viaje	1.427	1.928
Honorarios	1.851	924
Contribuciones y afiliaciones	1.017	1.009
Servicios	574	537
Diversos y otros	1.129	2.282
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18.583</b>	<b>\$ 13.551</b>

### NOTA 14 Utilidad neta en venta y liquidación de inversiones

2014			
Nombre	Costo	Precio de venta o valor recibido	Utilidad
<b>Venta de inversiones</b>			
Setas Colombianas S. A.	441	1.081	640
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 441</b>	<b>1.081</b>	<b>640</b>

2013			
Nombre	Costo	Precio de venta o valor recibido	Pérdida
<b>Venta de inversiones</b>			
Promotora de Proyectos S. A.	264	88	(176)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 264</b>	<b>88</b>	<b>(176)</b>

### NOTA 15 Dividendos decretados

La Asamblea General de Accionistas, en su reunión ordinaria del 28 de marzo de 2014, decretó un dividendo mensual por acción de \$36 (pesos), entre abril de 2014 a marzo de 2015 inclusive, sobre 460.123.458 acciones en circulación. Se decretaron dividendos en el año 2014 por valor de \$198.773 (2013 - \$182.209).

Durante el año 2014 se pagaron dividendos por valor de \$194.062 (2013 - \$177.138).

## NOTA 16 Administración de acciones y dividendos

La Compañía celebró con Deceval un contrato en virtud del cual esta tiene a su cargo la prestación de los servicios de depósito y administración integral de las acciones de la Compañía a partir del 1º de junio de 2011.

Los principales compromisos en virtud de este contrato son los siguientes:

- Teneduría libro de registro de accionistas
- Anotación en cuenta de operaciones y custodia
- Actualización y corrección de datos
- Administración de asambleas

- Atención al accionista
- Atención a terceros
- Atención operaciones fuera de bolsa
- Administración de suscripciones
- Administración de riesgos
- Liquidación y control de dividendos
- Documentación/archivo
- Informes y consultas
- Soporte legal
- Otros servicios

## NOTA 17 Eventos posteriores

El 27 de noviembre de 2014, Grupo Nutresa S. A. llegó a un acuerdo para adquirir el 100% de las acciones de Aldage, Inc., sociedad domiciliada en Panamá, propietaria de las compañías colombianas que conforman el Grupo El Corral.

De conformidad con el acuerdo, se estableció un valor a pagar de COP 743.401 millones (valor de compañía - *enterprise value*).

El día 3 de febrero de 2015, la Superintendencia de Industria y Comercio hizo un pronunciamiento favorable para dicha adquisición.

El Grupo El Corral es el líder de alimentos al consumidor en Colombia, con un total de 345 puntos de venta, en los segmentos *fast casual* en el área de hamburguesas con su marca El Corral, y en *casual dining* con sus restaurantes El Corral Gourmet, Leños y Carbón y Leños Gourmet. Además de operar estas cadenas, el Grupo El Corral también opera marcas internacionales líderes como Papa John's (pizza), Yogen Fruz (helado de yogurt), y Krispy Kreme (donuts). Adicionalmente, tiene presencia por medio de franquicias en Panamá, Ecuador, Chile y Estados Unidos.

## NOTA 18 Relaciones financieras (No auditado)

	2014	2013
<b>De liquidez</b> (activo corriente / pasivo corriente)	0,35 veces	0,21 veces
Indica la capacidad que tiene la Empresa para atender sus obligaciones a corto plazo, teniendo como respaldo el activo corriente.		
<b>De endeudamiento</b> (pasivos totales / activos totales)	0,86%	1,11%
Indica la parte del activo de la Empresa que está financiado con recursos de terceros.		
<b>De rentabilidad</b>		
• (Utilidad neta / patrimonio)	4,60%	5,12%
Porcentaje del patrimonio que representa la utilidad neta.		
• (Utilidad neta / activos totales)	4,56%	5,06%
Porcentaje del activo total que representa la utilidad neta.		

Porcentaje del activo total que representa la utilidad neta.

	2014	2013
Número de acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
Valor nominal (*)	5	5
Valor comercial (*)	28.600	26.440
Valor intrínseco (*)	17.852	16.134
Número de accionistas	15.093	15.093
Precio promedio en bolsa (*)	27.048	26.055
Precio máximo en bolsa (*)	29.500	28.500
Precio mínimo en bolsa (*)	23.400	22.900

(\*) valores expresados en pesos colombianos

## Estados financieros BÁSICOS

### NOTA 19 Saldos y transacciones entre vinculados económicos

(Ley 222 de 1995, artículos 29 y 47 y Circular 002 de 1998 de la Superintendencia Financiera de Colombia).

SOCIEDAD	Valor operaciones 2014	Valor operaciones 2013	Efecto en resultados 2014	% de part. en ingresos (gtos oper.) 2014
<b>COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	3.239	2.945	3.239	0,82%
Dividendos recibidos	34.034	29.512		
Servicio de mandato	1.209	0	(1.209)	0,31%
Saldo por cobrar	1.708	691		
<b>INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ZENÚ S.A.S.</b>				
Dividendos recibidos	31.650	28.550		
Venta de propiedad, planta y equipo	1.082	0	1.082	0,27%
<b>COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	3.068	2.667	3.068	0,78%
Dividendos recibidos	18.385	37.068		
Servicio de mandato	1.346	0	(1.346)	0,34%
Saldo por cobrar	2.060	840		
Saldo por pagar	(5)	(5)		
<b>PRODUCTOS ALIMENTICIOS DORIA S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	704	468	704	0,18%
Servicio de mandato	267	0	(267)	0,07%
Saldo por cobrar	107	42		
<b>ALIMENTOS CÁRNICOS S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	5.526	5.215	5.526	1,40%
Dividendos recibidos	33.158	29.653		
Servicio de mandato	2.074	0	(2.074)	0,53%
Saldo por cobrar	3.238	1.641		
<b>INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFÉ S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	2.720	2.328	2.720	0,69%
Dividendos recibidos	24.257	19.692		
Servicio de mandato	1.014	0	(1.014)	0,26%
Saldo por cobrar	1.434	560		
<b>MEALS DE COLOMBIA S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	1.833	842	1.833	0,46%
Dividendos recibidos	20.884	0		
Servicio de mandato	592	0	(592)	0,15%
Saldo por cobrar	288	76		
<b>SERVICIOS NUTRESA S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	12	12	12	0,003%
Saldo por pagar	(13.187)	(19.073)		

SOCIEDAD	Valor operaciones 2014	Valor operaciones 2013	Efecto en resultados 2014	% de part. en ingresos (gtos oper.) 2014
<b>NOVAVENTA S.A.S.</b>				
Dividendos recibidos	0	4.927		
<b>SETAS COLOMBIANAS S.A.</b>				
Dividendos recibidos	4.819	7.431		
<b>LA RECETTA SOLUCIONES GASTRONÓMICAS</b>				
<b>INTEGRADAS S.A.S.</b>				
Dividendos recibidos	0	1.626		
<b>INDUSTRIAS ALIADAS S.A.S</b>				
Dividendos recibidos	17	17		
<b>LITOEMPAQUES S.A.S.</b>				
Compra de inversión	0	999		
Servicios pagados	2	3	(2)	0,013%
Saldo por pagar	0	(33)		

Operaciones con sociedades en las cuales los miembros de la Junta Directiva de Grupo Nutresa S. A., sus representantes legales y directivos tienen una participación superior a 10%:

	Valor operación 2014	Valor operación 2013	Efecto en resultados 2014	% de part. en ingresos (gastos) operacionales 2014
<b>Grupo de Inversiones Suramericana S.A.</b>				
Dividendos recibidos	28.194	19.672	28.194	7,15%
Dividendos pagados	68.444	62.554		
<b>Grupo Argos S.A.</b>				
Dividendos recibidos	24.381	17.996	24.381	6,18%
Dividendos pagados	16.178	14.801		



Grupo  
**nutresa**

[www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com)