

Informe anual
y de sostenibilidad
2013

PRESENCIA Y VENTAS EN NUESTRA REGIÓN ESTRATÉGICA

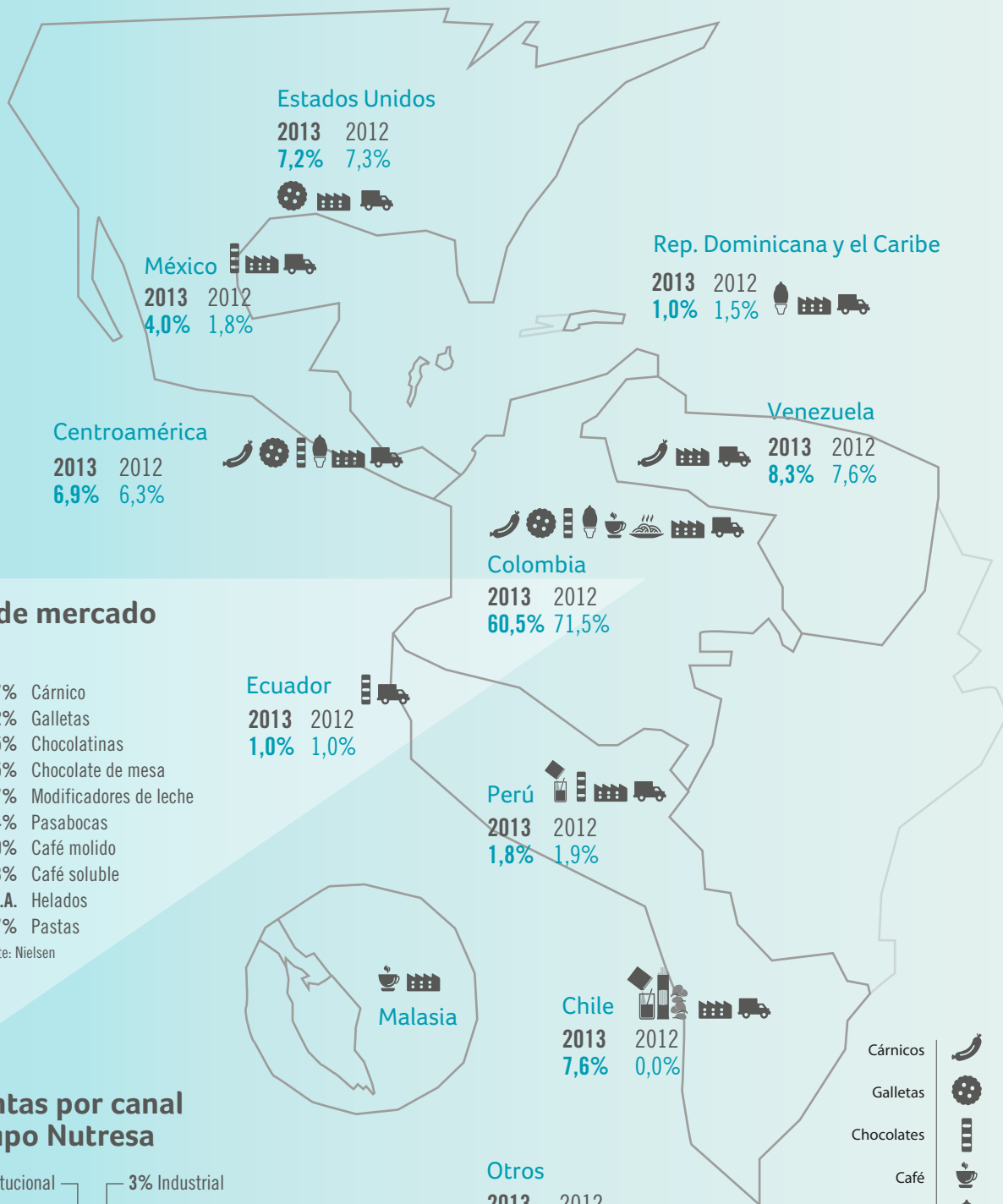
[G4-6]

Distribución ventas

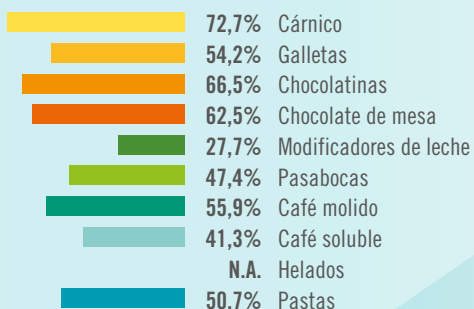
Cifras proforma 2013 TMLUC 12 meses
% Ventas



Más información en informe2013.gruponutresa.com



Participación de mercado en Colombia

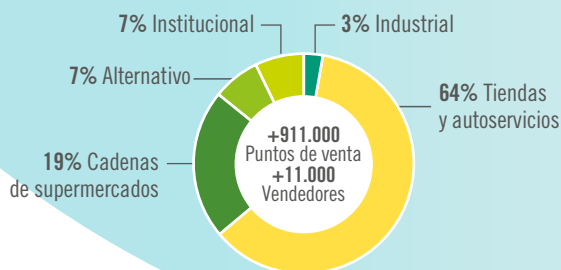


Fuente: Nielsen

Participación consolidado Grupo Nutresa en Colombia

59,6%

Ventas por canal Grupo Nutresa



- Cárnicos
- Galletas
- Chocolates
- Café
- Helados
- Pastas
- TM LUC
- Producción
- Distribución

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



Grupo
nutresa

[G4-4]

Cárnicos



Galletas



Chocolates



Cafés



Helados



Pastas



Tresmontes Lucchetti



Comercial
nutresa

novaventa

La Recetta
el sabor gastronómico integrado

Red de ventas
y distribución
internacional

Servicios
nutresa

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

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

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



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

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

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

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

Nuestra gente



Empleados

(Incluye directos, indirectos y aprendices)

[G4-9]



Inversión

COP millones

Calidad de vida

41.507

37.460



Préstamos

15.610

15.327



Formación y entrenamiento

5.660

6.300



Auxilios

14.567

9.773



Indicador de Clima Organizacional

84,1

84,2



Gestión con la comunidad

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



Inversión

COP millones

20.523

13.801

Entidades beneficiadas

4.892

3.882*



Personas beneficiadas

5.582.396

3.257.179



Acciones del voluntariado

10.096

9.535



Cientes y proveedores beneficiados

94.730

116.446*



Indicadores de satisfacción

En clientes, en el exterior

4,36 / 5,0

4,33



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

Inversión en gestión ambiental

COP millones



15.442

12.631



Emisiones directas gases de efecto invernadero

(Alcance 1)

kg CO₂ eq./t.p.



93,5

110,2



Utilización de recursos

Variación en consumo de energía (kWh/t.p.)



-14,4%

-7,7%



Energía de fuentes no renovables + energía eléctrica

Variación en utilización de agua (m³/t.p.)



-12,7%

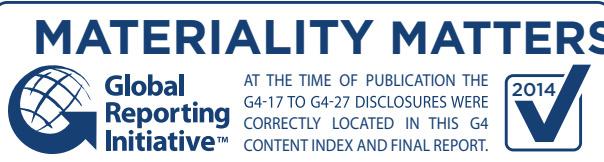
-10,9%*



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

Cifras | 2013
2012

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



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

[G4-] Generales

[G4-] Específicos

SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

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

Ventas totales

Miles de millones de pesos



Ebitda

Miles de millones de pesos



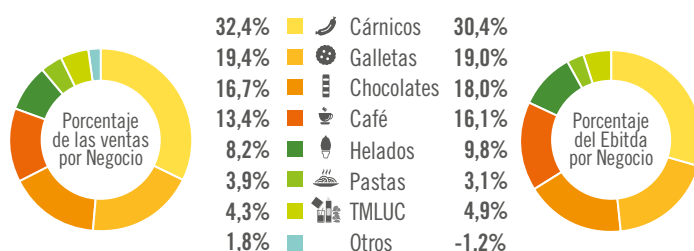
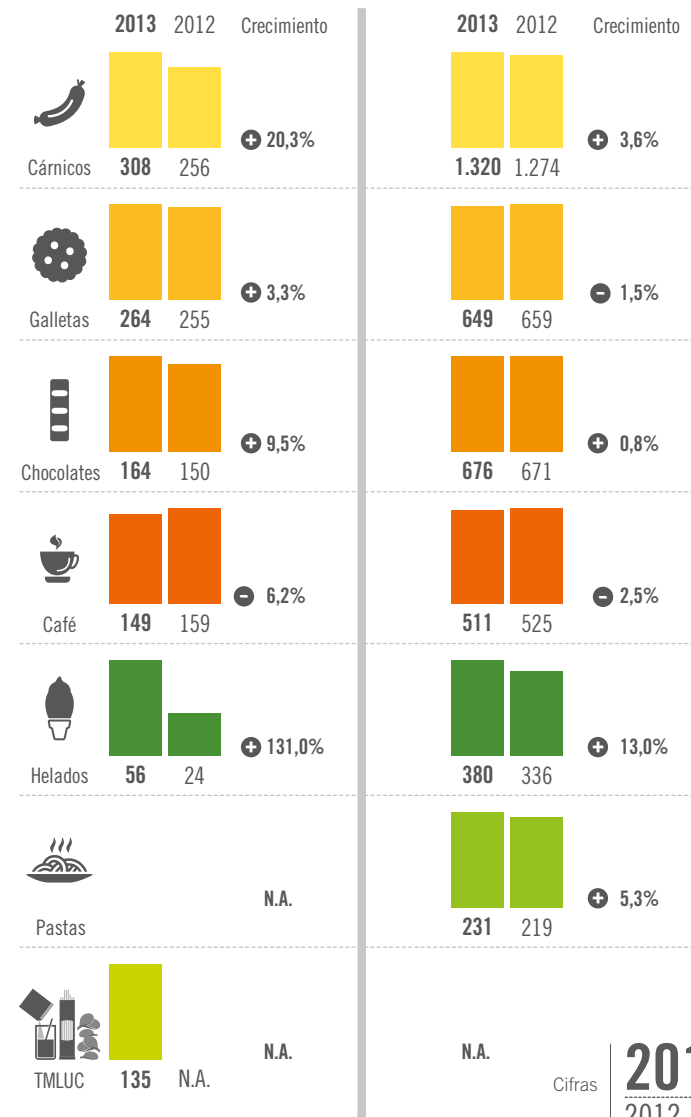
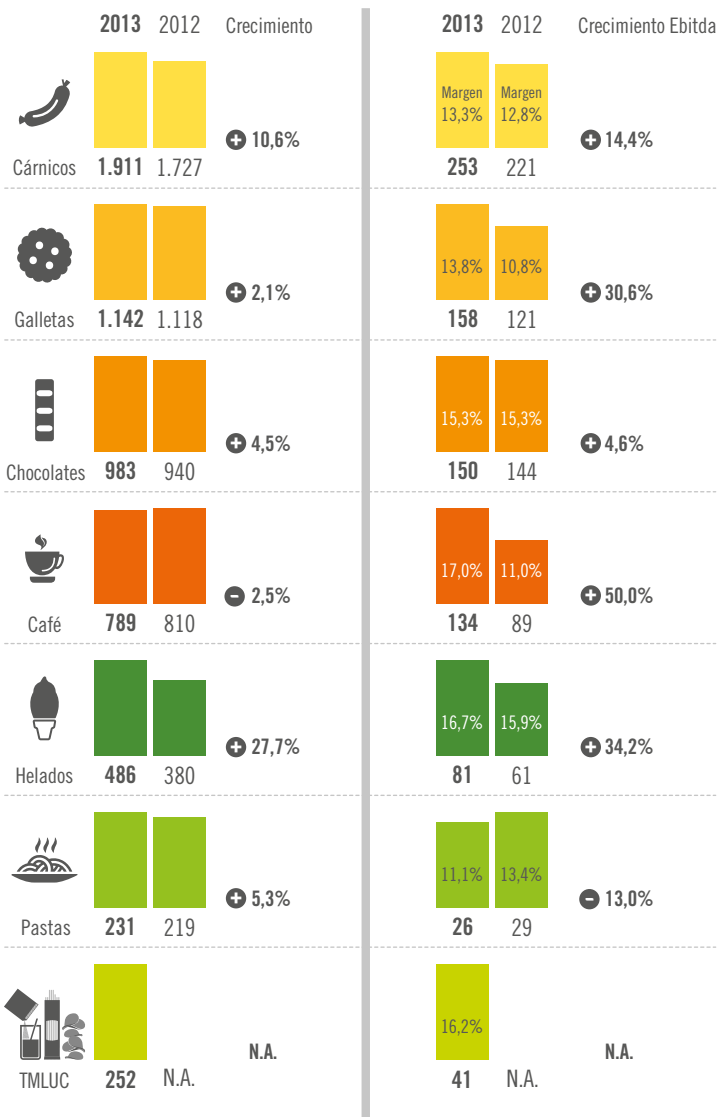
Ventas Internacionales

Millones de dólares

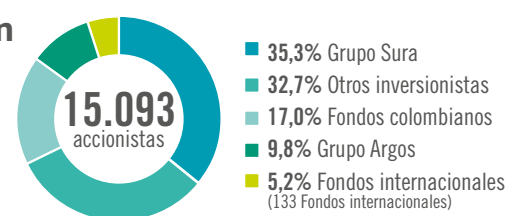


Ventas Colombia

Miles de millones de pesos



Composición accionaria



Cifras **2013**
2012



PERSONAS DE CONTACTO

Jorge Eusebio Arango López

Presidente Cafés Nutresa
Vicepresidente Desarrollo Sostenible Grupo Nutresa
jearango@colcafe.com.co

Sol Beatriz Arango Mesa

Presidente Servicios Nutresa
Directora General Fundación Nutresa
sbarango@serviciosnutresa.com

Alejandro Jiménez Moreno

Director Relación con Inversionistas Grupo Nutresa
ajimenez@gruponutresa.com

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

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

Edición gráfica y periodística:
Taller de Edición



Este Reporte se imprimió
en papel certificado FSC™

Página

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

- 8 Modelo corporativo
 - 18 Gobierno corporativo

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

61 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN

66 CRECIMIENTO Y LIDERAZGO DEL MERCADO

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

82 INNOVACIÓN EFECTIVA

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

99 DESARROLLO SOSTENIBLE

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

132 ESTADOS FINANCIEROS

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

Guía de navegación del informe



Más información en
informe2013.gruponutresa.com

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



Más información en nuestro Twitter.



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

Acerca del informe anual y de sostenibilidad

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Análisis de materialidad

[G4-18]

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

El análisis se efectuó en tres etapas:

Identificación

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

Priorización

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

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

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

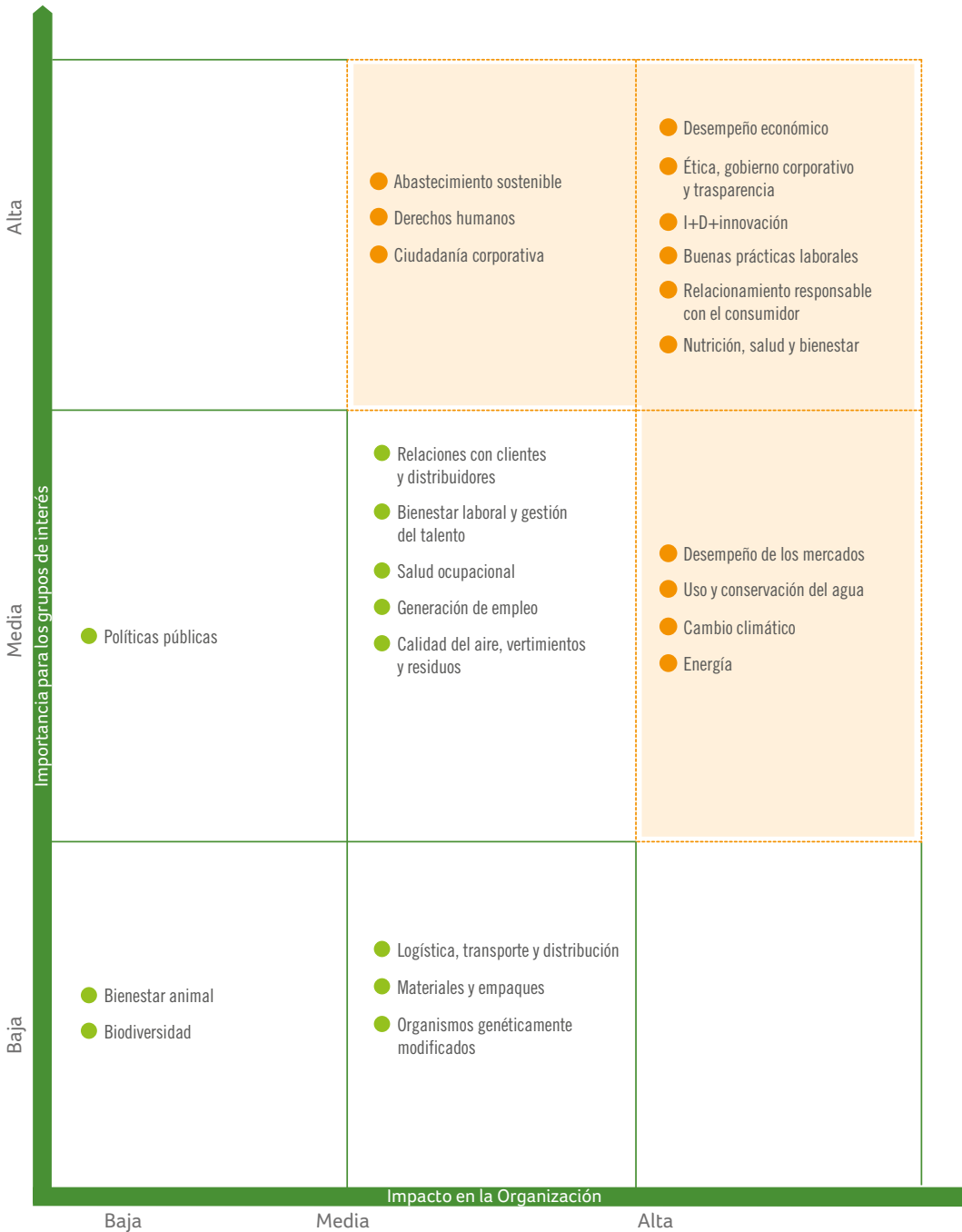
Análisis y validación

La matriz de materialidad definitiva se discutió y validó en tres instancias internas: 1. Comité estratégico de materialidad, 2. Comité Corporativo de Grupo Nutresa, 3. Junta Directiva de Grupo Nutresa. También se discutió con representantes de cinco grupos de interés externos: 1. Inversionistas, 2. Instituciones, 3. Clientes, 4. Proveedores y 5. ONG.

Análisis de materialidad

Matriz de materialidad

● Asuntos materiales [G4-19]



[G4-18]

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

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

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



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



Grupo
nutresa

MODELO CORPORATIVO



Estrategia para nuestro primer siglo 1920 - 2020

“

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

**2 x \$5,9 billones:
\$11,8 billones**

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



Misión

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

Filosofía y actuación corporativa

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

Diferenciadores de nuestro modelo de negocio

Nuestra gente:

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

Clima Organizacional en un nivel de excelencia:

84,1%

Nuestras marcas:

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

17 marcas
con ventas mayores a

USD50 millones

Nuestra red de distribución:

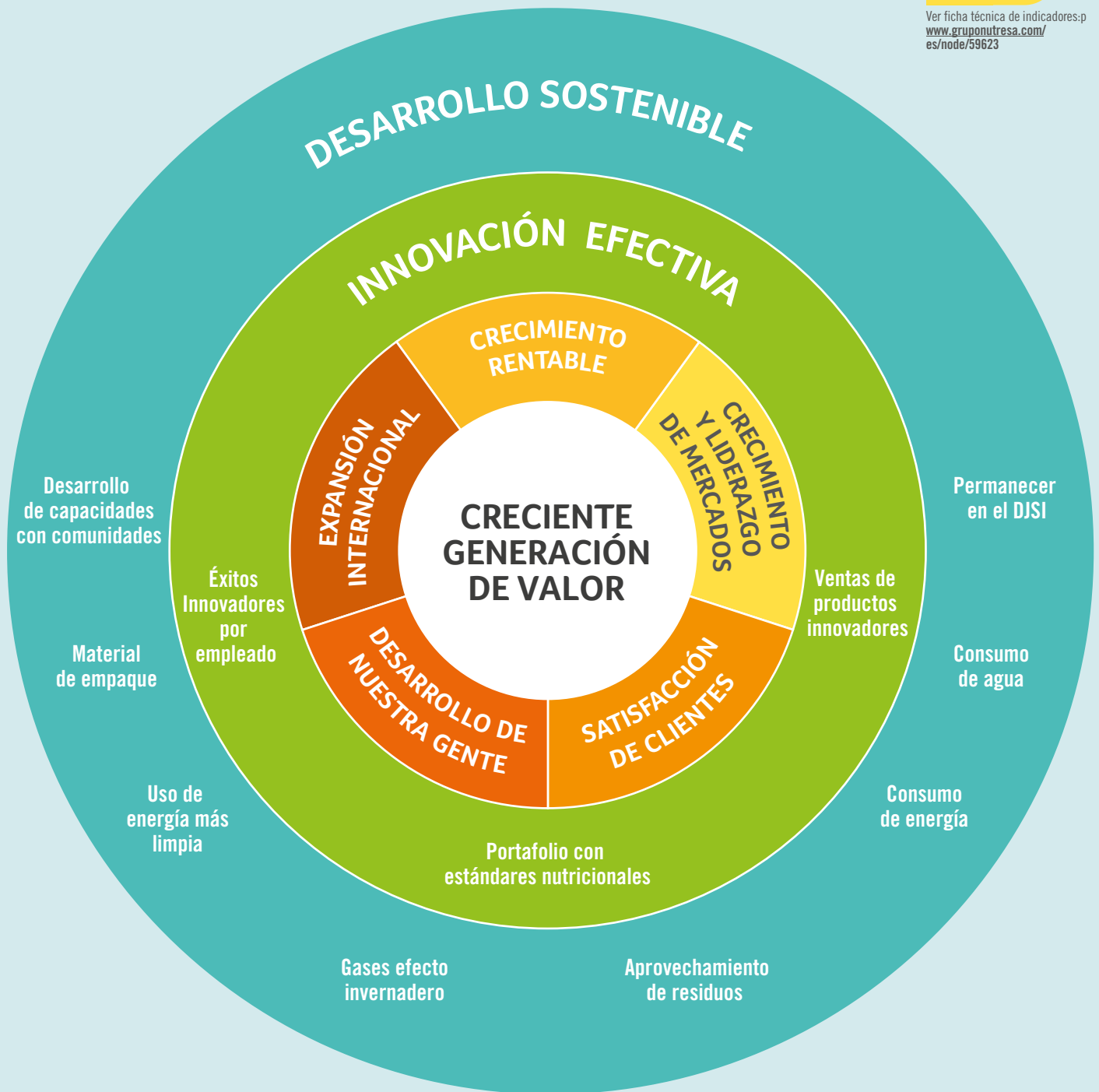
Nuestra amplia red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos, con equipos de atención especializados, nos permite tener nuestros productos disponibles, con una adecuada frecuencia y una relación cercana con los clientes.

+911.000
puntos de venta

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020



Ver ficha técnica de indicadores: www.gruponutresa.com/es/node/59623



CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

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

DESARROLLO SOSTENIBLE*

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

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

INNOVACIÓN EFECTIVA

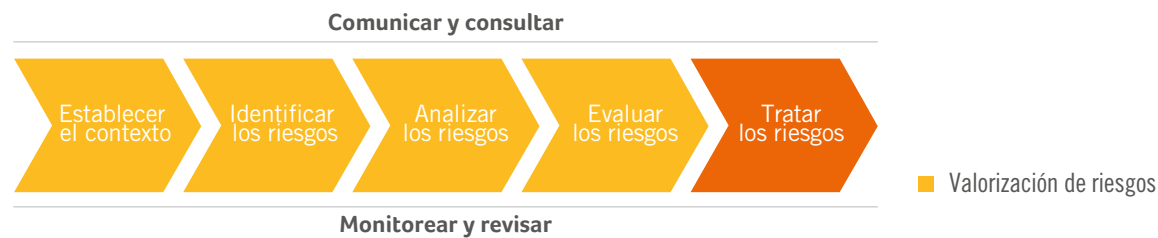
<p>Ventas de productos innovadores</p> <p>2020: 15% 2013: 20,6%</p>	<p>Éxitos Innovadores por empleado</p> <p>2020: 0,3 2013: 0,14</p>	<p>Portafolio con estándares nutricionales</p> <p>Duplicar el portafolio que cumpla con nuestro estándar de perfil saludable, apalancados en innovación y renovación.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

Riesgos del Negocio

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

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

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



Proceso de gestión integral de riesgos

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



Categorías de riesgos

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

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

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

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

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

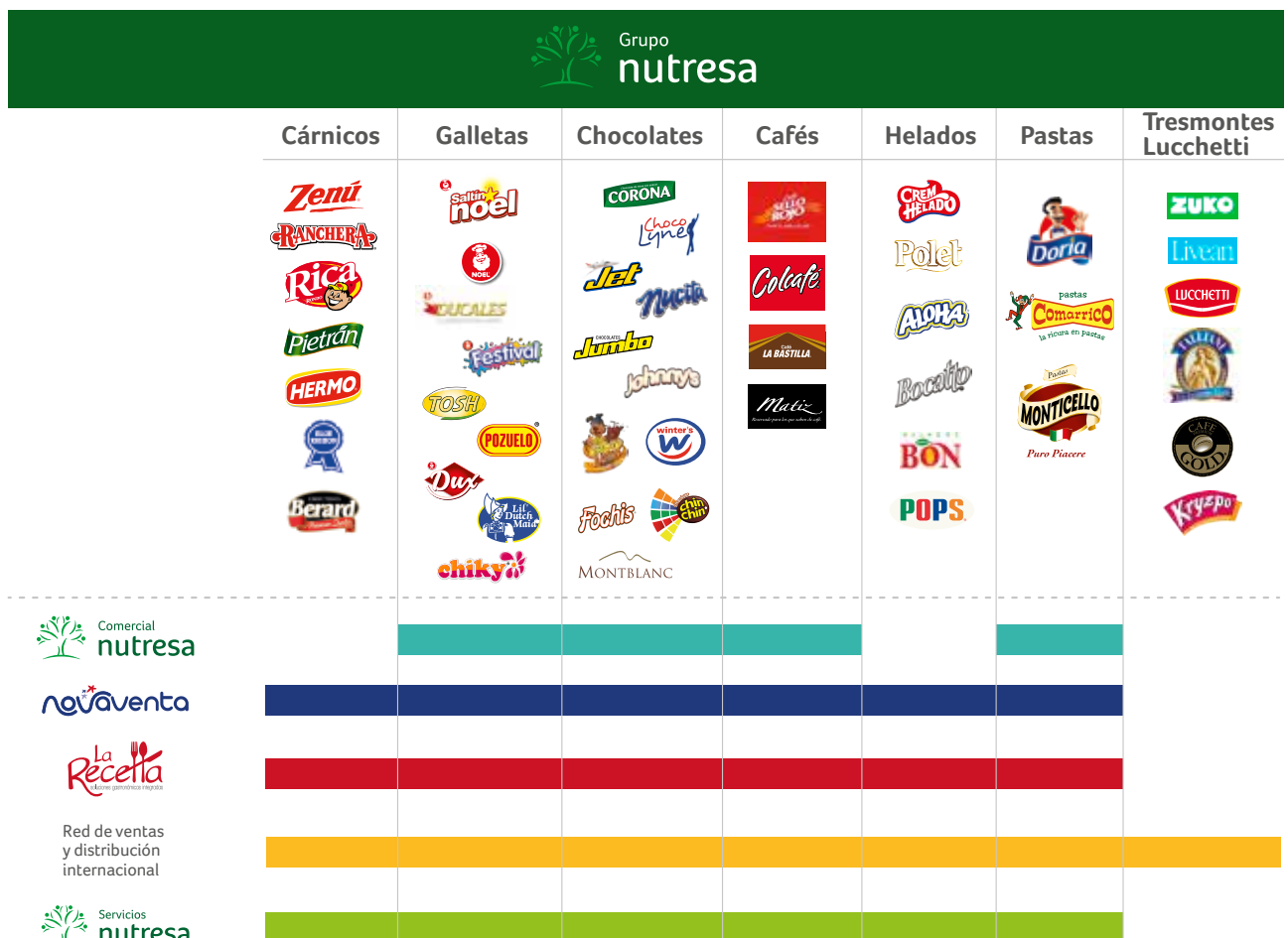
- Contexto interno
- Contexto externo

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

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

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

Estructura Grupo Empresarial



Cadena de valor

[G4-4]

[G4-8]

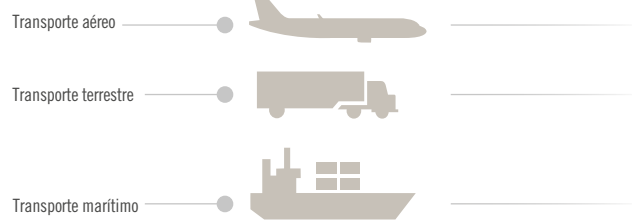
[G4-12]

Proveedores

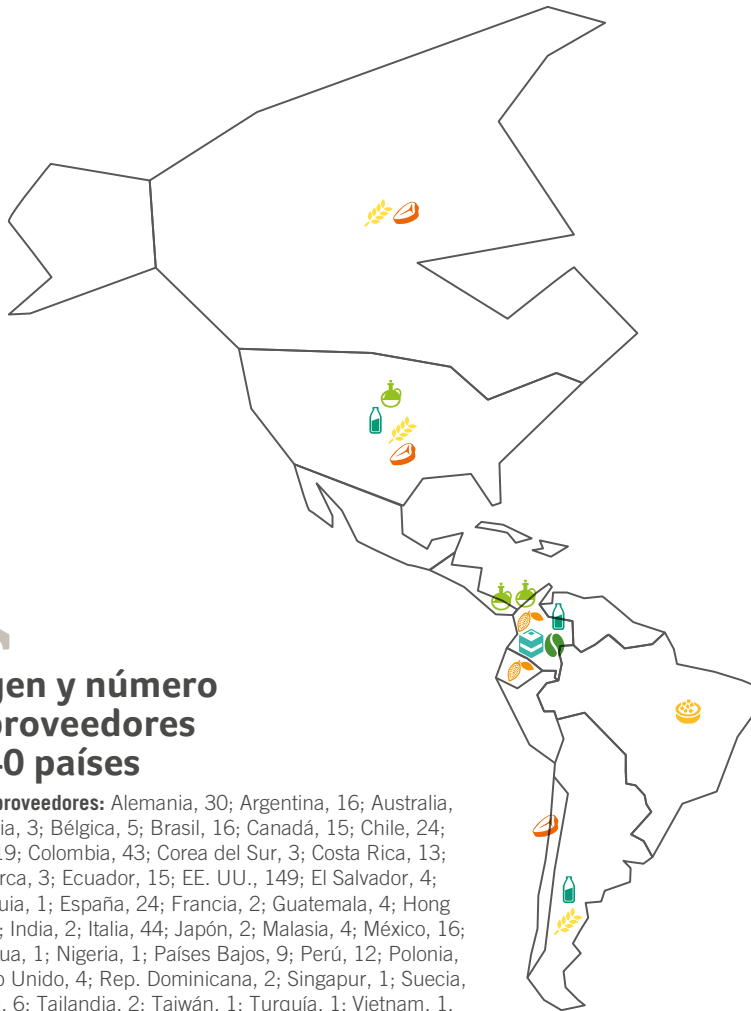


Adquisición de materias primas, fomento al cultivo de cacao y crianza de cerdos.

Abastecimiento



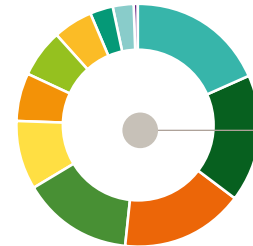
Transporte de materias primas



Origen y número de proveedores en 40 países

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

Participación en volumen de compra



Materias primas

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

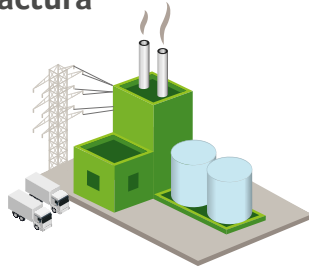
Nota: volumen de compra de todo Grupo Nutresa, se excluye Hermo, TMLUC y Malasia.

Temas materiales

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

abastecimiento sostenible / cambio climático / derechos humanos

Manufactura



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

Distribución



Distribución de productos.

Clientes y consumidores

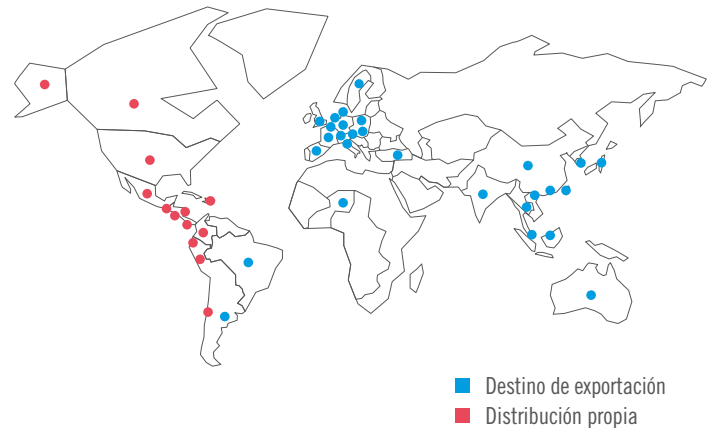


Comercialización de las distintas marcas de Grupo Nutresa.

Nuestros Negocios



Presencia internacional



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

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

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

Gobierno corporativo [G4-27]

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

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

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

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

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

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

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

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

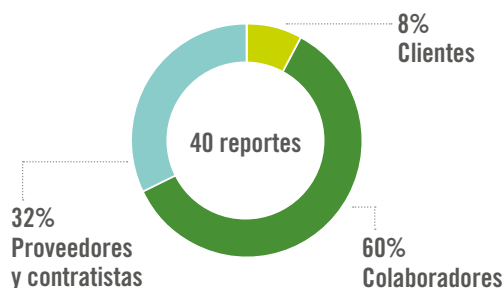
Durante 2013 no se presentaron conflictos de interés que hubieran podido afectar a la sociedad. Asimismo, se cumplió con la prohibición para los integrantes de la Junta Directiva y ejecutivos de adquirir o enajenar acciones de la Compañía hasta el momento en que los resultados trimestrales sean oficialmente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

Línea Ética: por la transparencia en nuestra gestión

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

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

Reportes Línea Ética 2013

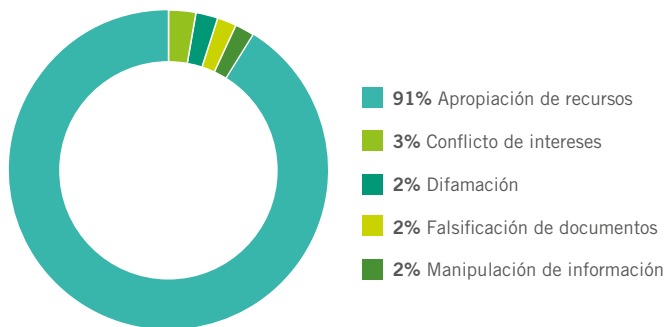


En 2013 se reforzó en el Grupo la divulgación de la Línea Ética a través de reuniones en grupos primarios y mediante un módulo de formación virtual.

Respuesta a incidentes de corrupción [G4-S05]

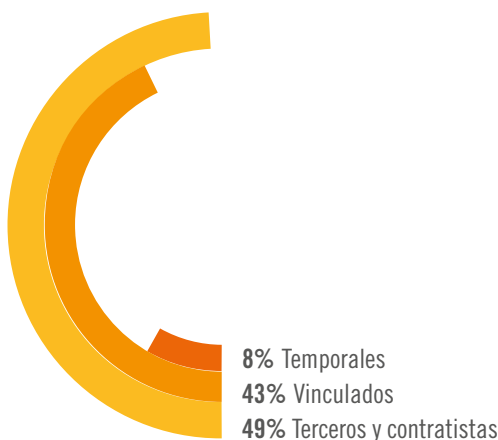
Durante 2013 se conocieron 105 incidentes de corrupción cometidos en contra de las compañías del Grupo, por un valor aproximado de USD1.104.722, clasificados así: 96 casos por apropiación de recursos de las compañías, 3 casos de manipulación de información, 2 casos de conflicto de intereses, 2 casos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

Tipos de incidentes de corrupción



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

Tipo de vinculación



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

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

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

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

Junta directiva

Principales

- 1. Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio
- 2. Alberto Velásquez Echeverri
- 3. Jaime Alberto Palacio Botero
- 4. Mauricio Reina Echeverri

- 5. David Emilio Bojanini García
- 6. Gonzalo Alberto Pérez Rojas
- 7. María Clara Aristizábal Restrepo

Suplentes

- 8. Lucía Margarita González González
- 9. Margarita María Mesa Mesa
- 10. Luis Javier Zuluaga Palacio
- 11. Luis Eduardo Carvajal Restrepo

- 12. Juan David Uribe Correa
- 13. Juan Fernando Botero Soto
- 14. Marta Liliam Jaramillo Arango

**COMITÉ DE FINANZAS,
AUDITORÍA Y RIESGOS**

4 8
9 10

**COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS
Y RETRIBUCIONES**

1 2
5

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

1 2
4 5

**COMITÉ DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA**

1 4
5 7

- Miembros independientes
- Miembros no independientes



Más información en
informe2013.gruponutresa.com

Presidente Junta Directiva

Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio, 2005* ▶

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

Experiencia previa

Vicepresidente Financiero Promigas S.A.
Gerente Terpel del Norte

Estudios

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



◀ David Emilio Bojanini García, 2005*

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

Experiencia previa

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

Estudios

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



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

Presidente Suramericana S.A.

Experiencia previa

Vicepresidente de Seguros y Capitalización Suramericana de Seguros S.A.
Vicepresidente de Negocios Corporativos Suramericana de Seguros S.A.

Estudios

Abogado de la Universidad de Medellín.
Especialización en Seguros, Swiss Re.

María Clara Aristizábal Restrepo, 2013* ▶

Comité de Planeación Estratégica
Gerente Estrategia Corporativa Grupo Argos S.A.

Experiencia previa

Asistente de Presidencia y Directora de Relación con Inversionistas Grupo Argos S.A.
Directora de Investigaciones Económicas Bolsa y Renta S.A.

Estudios

Maestría en Administración de Negocios MBA - New York University
Especialización en Finanzas y Derecho - New York University
Especialización en Finanzas - Eafit
Pregrado en Economía, énfasis en Economía Matemática - Eafit



◀ **Alberto Velásquez Echeverri, 2005***

Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta
Comité de Nombramientos y Retribuciones
Gerente General Pro Santafé S.A.

Experiencia previa

Secretario General de la Presidencia de la República de Colombia 2002-2004. Presidente de Heritage Minerals Ltd.

Estudios

Administrador de Empresas, Universidad EAFIT.
Maestría en Administración de Empresas, Universidad de California, UCLA.

Jaime Alberto Palacio Botero, 2005* ▶

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

Experiencia previa

Subgerente General de Microplast S.A.

Estudios

Administrador de Negocios, Universidad EAFIT.
Formación en administración con enfoque a mercadeo en Wharton University.
Capacitación avanzada en empaques en JICA Japón.



◀ **Mauricio Reina Echeverri, 2007***

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos
Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta
Comité de Planeación Estratégica
Investigador Asociado Fedesarrollo

Experiencia previa

Subdirector de Fedesarrollo. Viceministro de Comercio Exterior de la República de Colombia.

Estudios

Economista, Universidad de los Andes, Máster en Economía, Universidad de los Andes. Máster en Relaciones Internacionales, Universidad Johns Hopkins.

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

Informe de gestión y sostenibilidad

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

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

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

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

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

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

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

CRECIMIENTO RENTABLE

Finalizamos el año con ventas totales de \$5,9 millones de millones, lo que representa un crecimiento de 11,2% incluyendo adquisiciones y 5,3% orgánico, con unas ventas por innovación equivalentes a 20,6% de las totales¹. Las ventas internacionales superaron por primera vez el billón de dólares, al cerrar en USD1.076 millones, con un crecimiento de 27,4%, lo cual representa 34,3% de las ventas totales. Este destacado aumento fue impulsado tanto por el crecimiento

¹ Se consideran las ventas sin adquisiciones, por ser comparables con las del 2012.

Ebitda

\$832.827 millones

↑ **24,1%**
Superior al del 2012

Ventas totales

\$5,9 billones

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



“

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

Carlos Enrique Piedrahíta

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

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

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

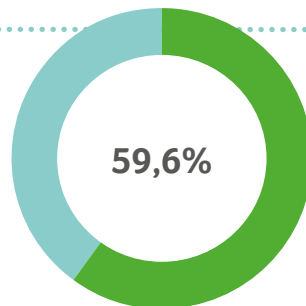
Estas ventas en Colombia se realizaron a través de nuestras redes de distribución, que llegan a más de 261.000 puntos de venta, el 94% del universo, y con una participación de mercado consolidada de 59,6%², 0,4% más que el año anterior. Además del crecimiento en las ventas, es muy destacable el aumento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

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

Ventas en Colombia

**\$3,9
billones**

↑ **2,0%** Incremento



Participación de mercado consolidado Grupo Nutresa en Colombia

Las ventas en el exterior representaron

34,3%

de las ventas totales del Grupo.

Ventas internacionales

**USD1.076
millones**

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

↑ **7,5%** Orgánico



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

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

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

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

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

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

RESULTADOS INDIVIDUALES DE GRUPO NUTRESA S.A.

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

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

ADQUISICIONES Y OTROS PROYECTOS RELEVANTES

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

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

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

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

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

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

2,1%

Modelo corporativo

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

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

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

INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL Y DISPOSICIONES LEGALES

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

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

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

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

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

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

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

POR UNA MEJOR SOCIEDAD

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

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

El margen Ebitda de

14,1%

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

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

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

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

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

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

NUESTRO PLANETA

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

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

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

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

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



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

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

PERSPECTIVAS

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

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

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

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

ESTRATEGIA PARA NUESTRO PRIMER SIGLO 1920 – 2020

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

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



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

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

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

AGRADECIMIENTOS

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

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

Presidente

Carlos Enrique Piedrahíta Arocha

En Nutresa desde 2000

Experiencia previa

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

Estudios

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



“

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

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

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

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

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

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



Vicepresidente Finanzas Corporativas

José Domingo Penagos Vásquez

En Nutresa desde 2013

Experiencia previa

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

Estudios

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



“

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

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

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

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

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

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

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



Vicepresidente Secretario General Grupo Nutresa

Gerente Asistencia Legal, Servicios Nutresa

Jairo González Gómez

En Nutresa desde 2007

Experiencia previa

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

Estudios

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



“

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Vicepresidente de Alimentos al Consumidor

Juan Chusán Andrade

En Nutresa desde 2013

Experiencia previa

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

Estudios

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



“

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

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

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

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

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

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

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



Presidente Cárnicos Nutresa

Vicepresidente Logística Grupo Nutresa

Diego Medina Leal

En Nutresa desde 1997

Experiencia previa

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

Estudios

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



“

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

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

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

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

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

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

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



Presidente Galletas Nutresa

Vicepresidente Región Estratégica Norte Grupo Nutresa

Alberto Hoyos Lopera

En Nutresa desde 1993

Experiencia previa

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

Estudios

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



“

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Presidente Chocolates Nutresa

Vicepresidente Región Estratégica Sur Grupo Nutresa

Carlos Ignacio Gallego Palacio

En Nutresa desde 1991

Experiencia previa

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

Estudios

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



“

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

- Internacionalización: la Compañía se concentrará en aprovechar las oportunidades de mercado, desarrollando portafolios acordes a

las necesidades y expectativas de clientes y consumidores, fortaleciendo la distribución, aplicando las ventajas de las diferentes plataformas productivas y desarrollando el mercado industrial.

- Mercadeo: se esforzará en desarrollar las marcas y acompañar la incursión en nuevas categorías y segmentos que aseguren el crecimiento.
- Innovación más efectiva.
- Productividad: extendiendo TPM a todas las plataformas, con la ejecución de proyectos de automatización, el desarrollo de capacidades de abastecimiento de categoría mundial y la racionalización del portafolio.
- Cultura: desarrollo continuo de personas y de mejores líderes, cercanos a clientes y consumidores, con mentalidad abierta y optimista, motivados por el logro, preocupados

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

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

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

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

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



Presidente Cafés Nutresa

Vicepresidente Desarrollo Sostenible Grupo Nutresa

Jorge Eusebio Arango López

En Nutresa desde 1991

Experiencia previa

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

Estudios

- Economista - Universidad de los Andes
- Especialización Finanzas - Universidad EAFIT
- Maestría en estudios financieros - Universidad de Strathclyde, Glasgow, Escocia.



“

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

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

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

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

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

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

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



Presidente Helados Nutresa

Vicepresidente Innovación y Nutrición Grupo Nutresa

Mario Alberto Niño Torres

En Nutresa desde 2006

Experiencia previa

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

Estudios

- Administrador de Empresas - Universidad de La Sabana
- Especialista Mercadeo Estratégico - Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA



“

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Presidente Pastas Nutresa

Fabián Andrés Restrepo Zambrano

En Nutresa desde 1996

Experiencia previa

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

Estudios

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



“

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

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

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

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

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

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

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



Presidente Tresmontes Lucchetti



Justo García Gamboa

En Nutresa desde 2013

Experiencia previa

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

Estudios:

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

“

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

de distribución, especialmente aquella orientada al canal tradicional.

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

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

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

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

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



Presidente Comercial Nutresa

Vicepresidente Mercadeo y Ventas Grupo Nutresa

Álvaro Arango Restrepo

En Nutresa desde 2001

Experiencia previa

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

Estudios

- Administrador de Negocios - Universidad Eafit



“

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

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

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

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

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

La Recetta se especializa en el mercado institucional, basa su modelo de atención en la segmentación de los clientes de acuerdo con sus necesidades y características. En un mercado potencial de \$2 billones y 75.000 clientes, busca profundizar y ampliar el portafolio, el número de clientes y definir nuevos modelos comerciales.

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

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



Presidente Servicios Nutresa

Directora General Fundación Nutresa

Sol Beatriz Arango Mesa

En Nutresa desde 1992

Experiencia previa

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

Estudios

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



“

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Reconocimientos



Liderazgo y aporte al desarrollo económico

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

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

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

En Merco empresas 2013 aparecen

918 empresas



MONITOR

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

LÍDERES

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

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

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

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

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

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

.....

Grupo Nutresa es reconocido como una de las compañías líderes en sostenibilidad corporativa en el sector de productores de alimentos en el mundo

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

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

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

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

Revista Summa y Hay Group entregan reconocimiento a Pozuelo

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



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



Gestión del talento humano

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

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

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

Grupo Nutresa entre las mejores empresas para trabajar en Colombia

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

Certificación Empresas Familiarmente Responsables

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

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

Premio a la Excelencia Sura para Colcafé

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

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

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



Responsabilidad social corporativa

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

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

Tresmontes Lucchetti obtuvo el Sello Más por Chile

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

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

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

Pozuelo recibió el premio Excelencia Empresarial 2013

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

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

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

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

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



Gestión ambiental

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

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

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

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

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

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

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

Pergamino de reconocimiento a Helados Bon

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



Gestión comercial

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

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

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



Gestión de mercadeo

Helados POPS recibe la acreditación "2013 Star of Häagen Dazs"

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

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

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

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

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

Reconocimiento a Pozuelo por "Cumplimiento de Entrega"

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

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

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

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

Premios internacionales para estrategias web de la Paleta Drácula

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

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

Marca Chocolisto Monsters recibió reconocimiento por Disney Company

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

La marca Chiky fue reconocida por Top Brand Award

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aniversarios



15 años de la marca TOSH

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

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



En el 2013 La Recetta celebró cinco años de gestión, en el desarrollo del mercado institucional en Colombia

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

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



MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Modelo de internacionalización propio

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

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

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

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

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














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

Nuestro modelo, aún en desarrollo, obedece a unas características propias de la región estratégica y está enfocado en mejorar la competitividad y alcanzar el crecimiento rentable. Buscamos alcanzar niveles de escala suficientes en mercados sumamente retadores, a través de crecimientos orgánicos importantes y adelantando procesos de adquisición estratégicos para consolidar nuestra posición multilateral.

En la actualidad Grupo Nutresa tiene una presencia global, llegando a más de 72 países con su portafolio de productos y en 15 de ellos cuenta con plantas de producción y/o distribución. Dentro de los países emergentes (de acuerdo con el listado de DJSI) las ventas de Grupo Nutresa en el año 2013 crecieron 8,4%, y lograron un total de \$4.330.599 millones, lo cual representa un 73,4% del total de las ventas consolidadas.

Ventas a clientes terceros en países emergentes - Grupo Nutresa

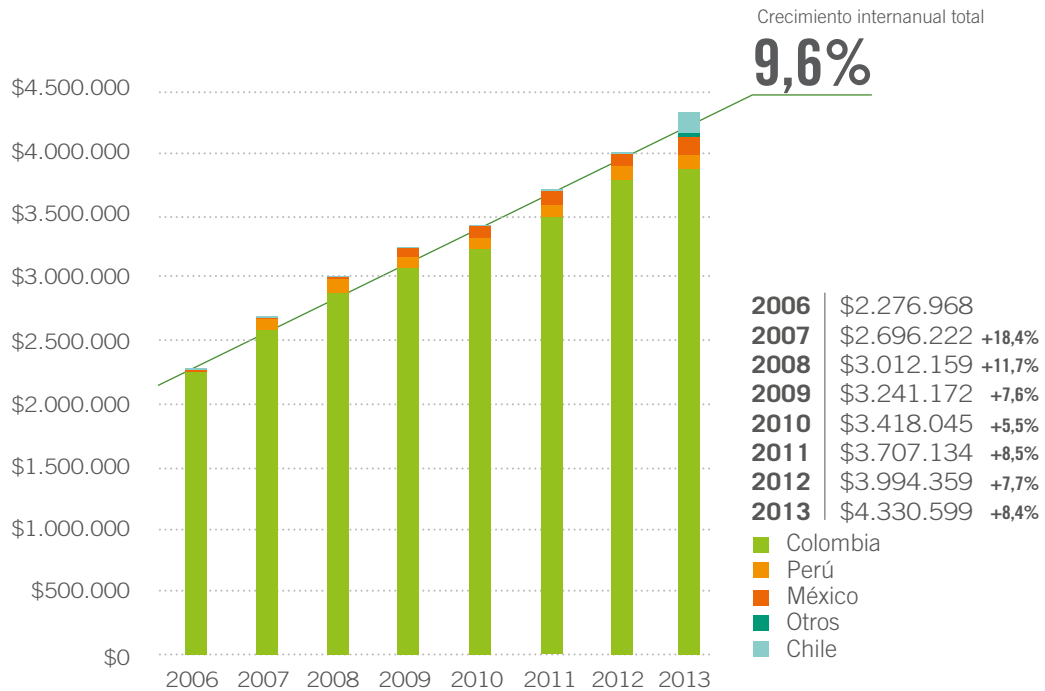
Millones COP

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

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

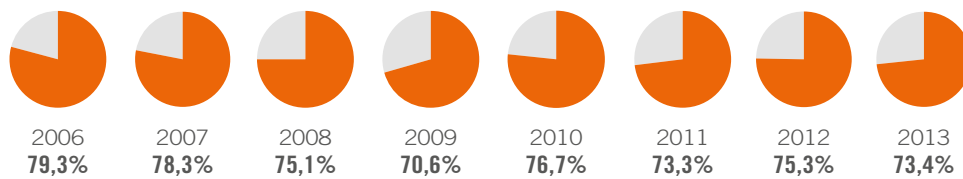
Ventas en países emergentes

Millones de COP



Resumen ventas en países emergentes

% Ventas a países emergentes



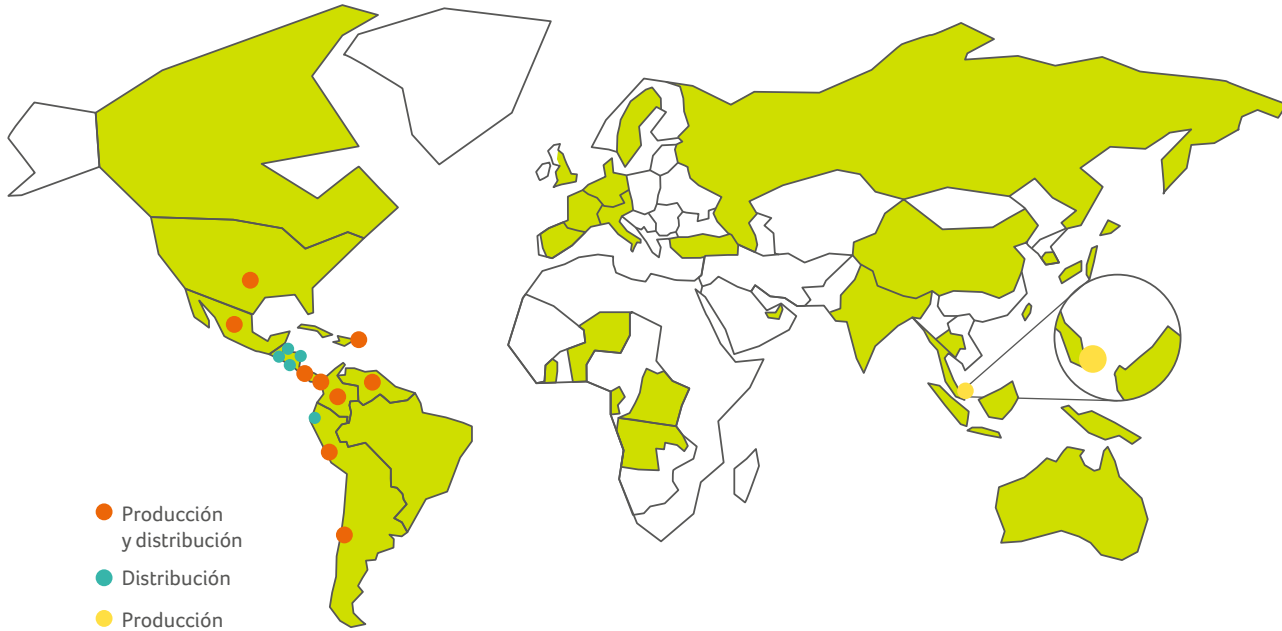
Grupo Nutresa asegura la transferencia de conocimiento y mejores prácticas a las operaciones de la región estratégica realizando, entre otras actividades, las Ruedas de Gestión Internacional, y también mediante la transferencia de las buenas prácticas a través de sus distintas plataformas de producción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

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

Modelo de internacionalización

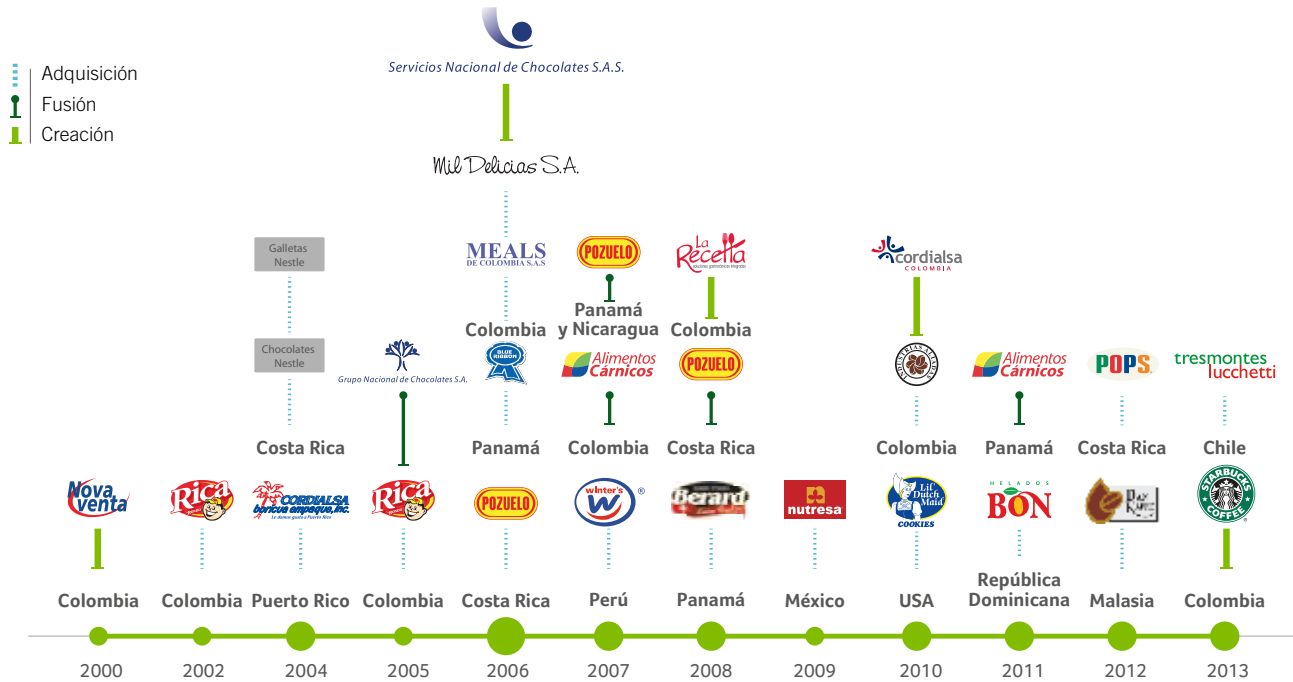
Evolución de Grupo Nutresa [G4-8] [G4-9]

Presencia internacional

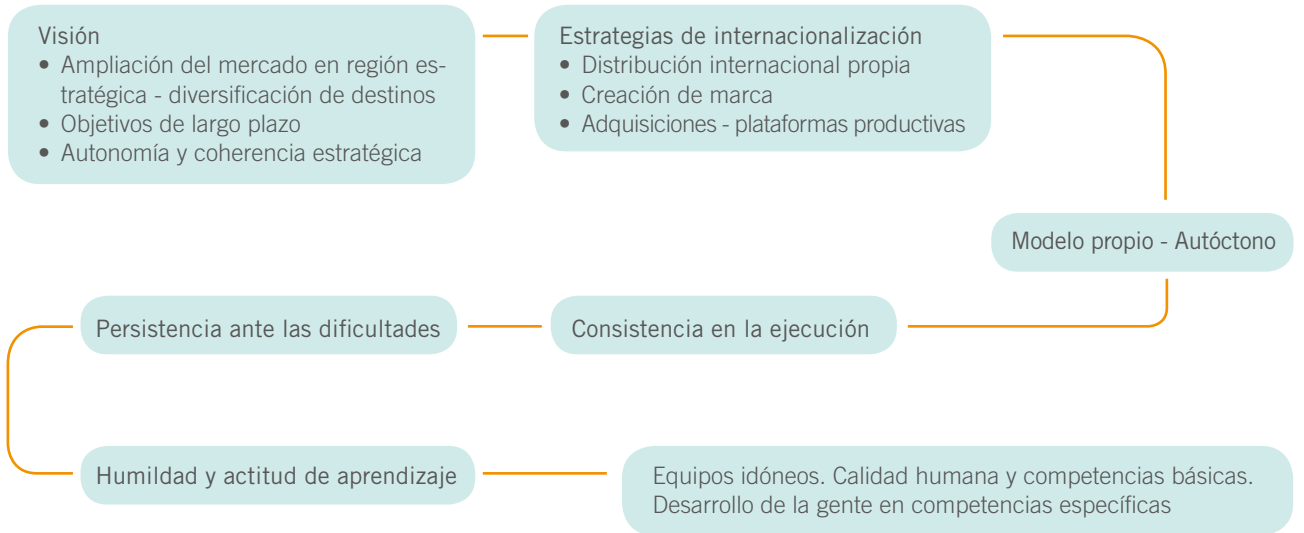


Evolución de Grupo Nutresa

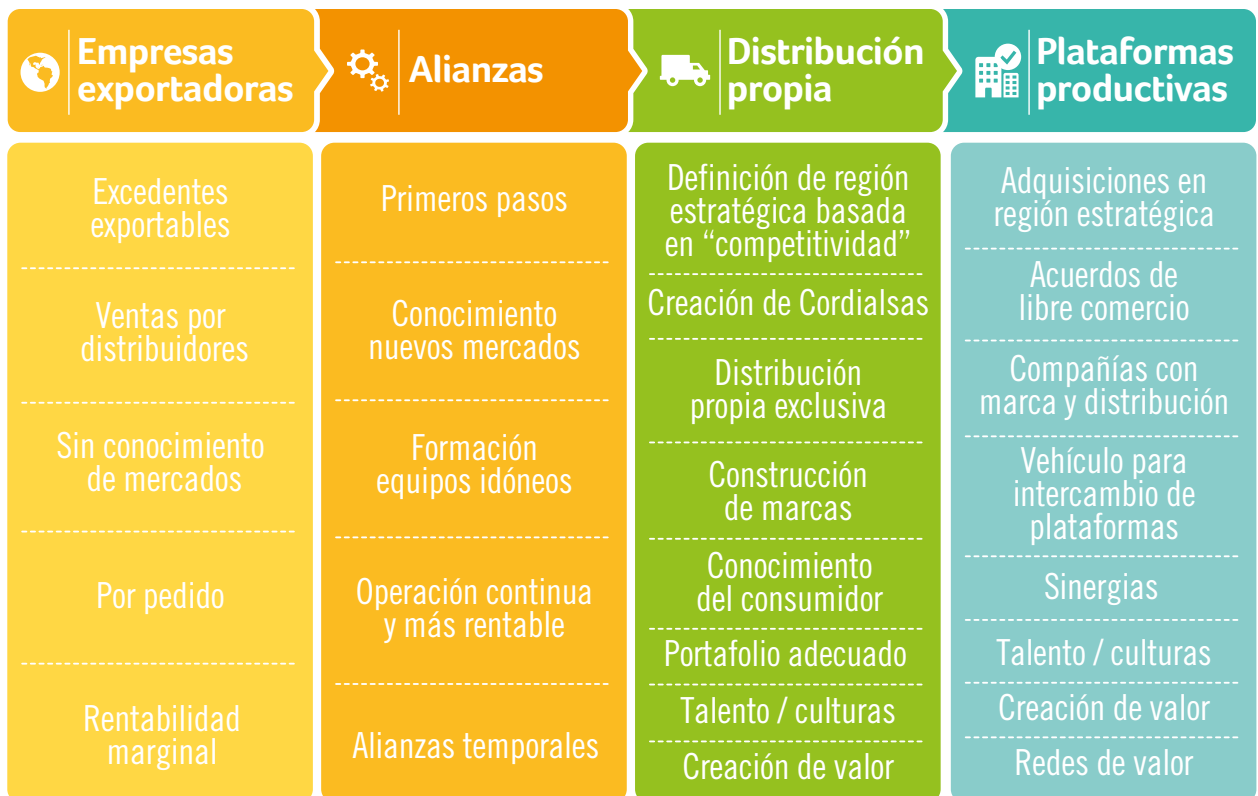
Adquisiciones / Fusiones



Modelo de internacionalización



Etapas del proceso de internacionalización





CRECIMIENTO Y LIDERAZGO DEL MERCADO



Marcas [G4-27]

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

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

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

Por esta razón los esfuerzos se concentran en:

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

Transversalidad en nuestras marcas

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

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

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

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

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



Galletas • Barras de cereal • Cereales • Granolas • Snacks



Larga vida • Alimentos prelistos
Refrigerados y congelados • Carnes frías

Relevancia de nuestras marcas

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

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

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

En la macrocategoría de alimentación general

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



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

En la categoría de bebidas

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



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

La categoría de snacks

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



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

En la categoría de helados



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

Presencia de nuestras marcas en la región estratégica IG4-27

Región estratégica norte

En esta región se destacan:



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



- Con Pozuelo en Centroamérica se alcanzaron ventas superiores a **COP184 miles de millones**



- Chiky sumó ventas superiores a **COP48 miles de millones** y se extendió a la categoría de golosinas de chocolate



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



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

Región estratégica sur:

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

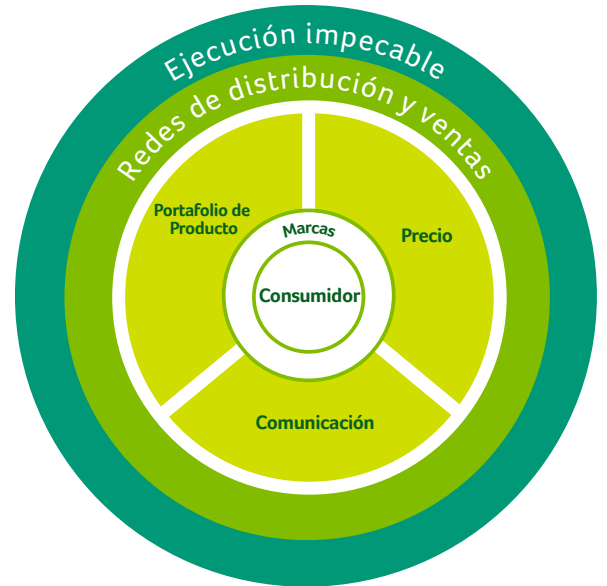
En Chile, Grupo Nutresa es líder en la categoría de bebidas instantáneas frías con las marcas Zuko y Livean. Es segundo en las categorías de pasta con las marcas Lucchetti y Talliani y en café con Gold y Monterrey, además es un jugador relevante en *snacks* con la marca Kryzpo, en aceites comestibles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

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



Modelo de gestión de marcas

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



Continúa el fortalecimiento de la marca Nutresa

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

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

En septiembre se presentó la plataforma de “Realidad Aumentada Nutresa” a los consumidores, en la que se les proporcionaron los

insumos necesarios para tomar decisiones en los puntos de venta. Con esta estrategia se comunicó el compromiso de Nutresa con la sostenibilidad, se entregó la información nutricional necesaria para tener una adecuada alimentación, promoviendo un estilo de vida saludable y poniendo al alcance de un clic las últimas noticias de las marcas.



◀ Realidad Aumentada Nutresa.

Redes de distribución [G4-27]



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

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



Consumidor

Persona que se alimenta con los productos de Grupo Nutresa



Comprador

Persona que hace la transacción



Canal

Clientes de Grupo Nutresa

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

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



▲ Operación bajo techo, Comercial Nutresa.

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

Canales convencionales:

83,2% en ventas

Son los canales como tradicionalmente se ha llegado al mercado

Tiendas y Autoservicios

Cadenas de supermercados

Canales no convencionales o alternativos:

16,8% en ventas

Institucional

Ventas por catálogo

Vending

Ventas al paso

Puntos de venta directos



Vendedor grandes cadenas. Walmart Tepeyac - México.

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



■ **Colombia**

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



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

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

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

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

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

- Canal especializado
- Gobierno
- Institucional
- Distribuidores

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

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

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

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

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



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



▲ Helados vending.

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

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



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



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

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

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

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

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

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

En total para la región tenemos una red de

1.335
vendedores
para más de
160.000
clientes.



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



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



▲ Centro de Distribución Alimentos Cárnicos Panamá.



■ Estados Unidos

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

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

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

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

■ Chile

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

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

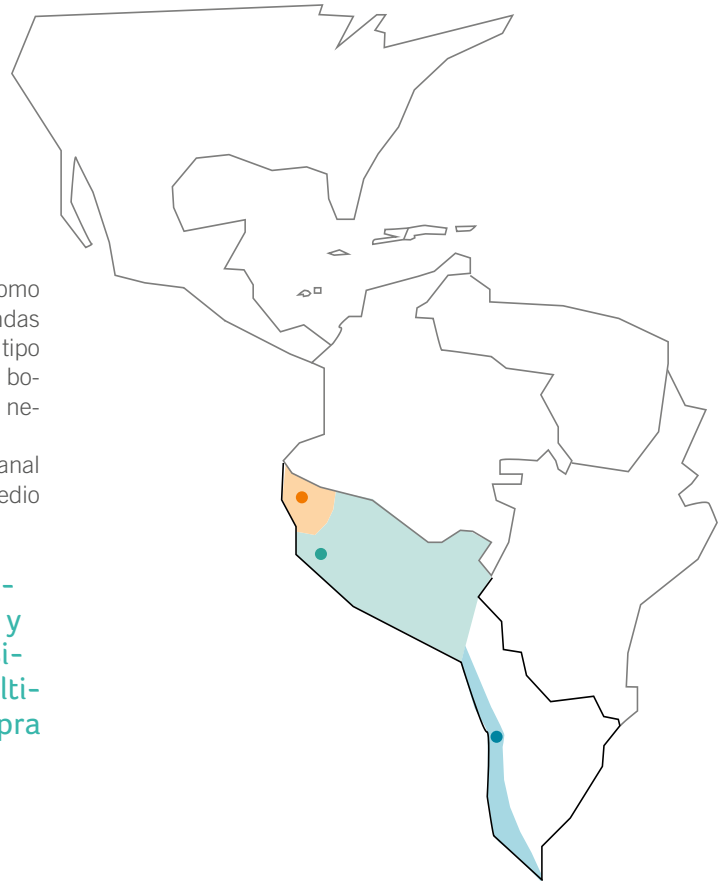
Opera con una fuerza de ventas especializada de 163 vendedores según segmentos de clientes: cadenas de supermercados, tiendas y autoservicios, distribuidores y DAM (tradicional), cuenta con 791 referencias y atiende directamente a 412 clientes y con operadores a 18.412 más.

■ Perú

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

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

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



■ Ecuador

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

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

■ México

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

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

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

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

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






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

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

Nuestras empresas de actividad transversal

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

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

Satisfacción de clientes [G4-27]



▲ Graduación Escuela de Tenderos Comercial Nutresa.

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

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

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

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

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

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

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



▲ Mamás empresarias Novaventa.

Programas de desarrollo para nuestros clientes

Negocio de Helados

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

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

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

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

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

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

La Recetta

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

Novaventa fortalece la red de Mamás Empresarias

[G4-EC8]

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

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

Este plan comprende capacitación, reconocimientos, premios e incentivos para que ellas puedan hacer crecer su negocio y consoliden una red de Mamás multiplicadoras que le aporte nuevas vendedoras a la Compañía.

Desarrolladores comerciales en beneficio de los clientes

Los desarrolladores comerciales son colaboradores de Comercial Nutresa, especialistas en el desarrollo integral de los puntos de venta de los clientes, ellos aportan al crecimiento y competitividad de su negocio en el mercado y a su vez al logro de la estrategia organizacional.

En 2013 el impacto fue a 1.205 clientes, con un crecimiento en ventas para el Negocio de 29% y en visibilidad de 94%. Igualmente los clientes aumentaron sus ventas en 25% en promedio.

Escuelas de Clientes, aporte a la sostenibilidad

El programa de Escuelas de Clientes de Grupo Nutresa es un programa de formación y asesoramiento que busca la transformación para la evolución de los clientes y sus negocios. Tiene una trayectoria de 10 años y actualmente trabaja en alianza con la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.

En 2013 fueron formados 229 tenderos, 94 dueños o administradores de negocios de autoservicios y se asesoró desde el programa de certificación de tiendas a 162 en las principales ciudades de Colombia, con lo cual a la fecha hay 12.802 clientes en los canales tradicional y autoservicios.

Foros Autoservicios Comercial Nutresa

Para ser consecuentes con la propuesta de valor del canal, de apoyar a los autoservicios en su sostenibilidad, se realizaron cuatro foros (Medellín, Bogotá, Pereira y Bucaramanga) con el fin de entregar información estratégica del mercado enfocada a su tipo de negocio, así como herramientas para su proyecto de vida.

Internacional

La medición de satisfacción del 2013 presentó una mejora, al pasar de 4,33 a 4,36 sobre 5,00.

Además se midió el índice de compromiso de los clientes, el cual combina cuatro aspectos: satisfacción perceptual, consideración, recomendación y ventaja competitiva. Se evidencia un muy buen desempeño en la consideración con un resultado de 4,89 sobre 5,0 y recomendación de 4,83, lo que refleja una relación más cercana y emocional con el Grupo.

Con el propósito de continuar mejorando el servicio a los clientes internacionales, cada uno de los negocios estableció planes de acción desde el punto de vista comercial y logístico, ajustados a las necesidades de cada cliente, en busca de impactar de manera positiva la percepción.

Las compañías en el exterior están avanzando en acercarse a sus clientes desde la transferencia de conocimiento y la migración de mejores prácticas de los negocios en Colombia. Un ejemplo es Hermo-Venezuela que, con sus aliados exclusivos, realizó un programa integral para guiar y apoyar el proceso comercial de sus clientes desde frentes como la fuerza de ventas, asignación de portafolio, entre otros. La implementación del Taller para Charcuteros pretende acercar de manera directa los clientes a los productos, enseñarles sus usos y sobre buenas prácticas para sus negocios.

Por su parte, Pozuelo Costa Rica y Cordialsa Ecuador han realizado charlas de carácter formativo para los clientes, este último impactó a 21 comercializadores al proporcionarles conocimientos en ventas y plan de vida.

Adicionalmente, el Negocio de helados BON en República Dominicana cuenta con un Centro de Formación que identifica y avala empresarios interesados en manejar una o más heladerías, por medio de la figura de franquicia. Esta práctica comercial certificó a 14 franquiciados en 2013 en el territorio dominicano.

Indicador de satisfacción de clientes en el exterior

4,36 / 5,0
resultado del 2012 4,33.

A partir de 2013 se incluye información de Industrias Aliadas.







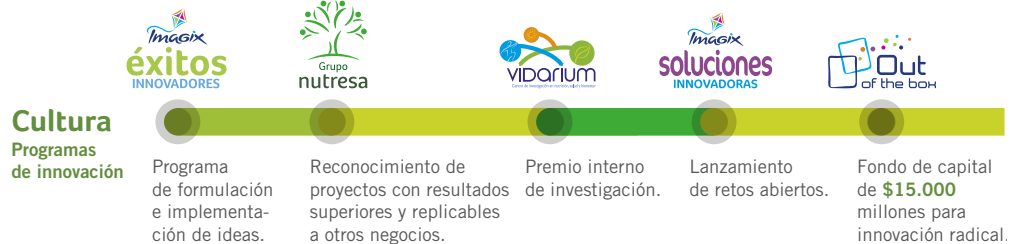
INNOVACIÓN
EFFECTIVA

Innovación e investigación [G4-27]

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



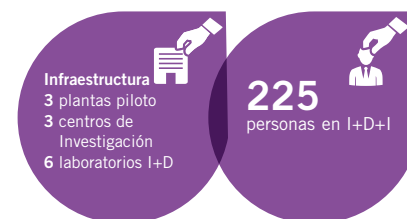
Prácticas Ejemplares



Procesos



Recursos



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

Fortaleciendo las capacidades de innovación



Piensa fuera de la caja

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

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

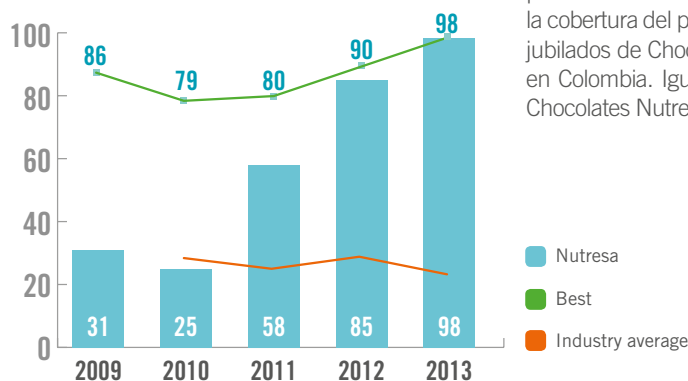
Grupo Nutresa fue reconocido por tercer año consecutivo como una de las ocho compañías líderes en sostenibilidad corporativa en el sector de productores de alimentos, al ser incluida en el Dow Jones Sustainability World Index, DJSI 2013. En el capítulo de innovación la Organización obtuvo el mejor puntaje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



Soluciones innovadoras, un programa de innovación abierta

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

Innovación



23

retos lanzados desde el inicio del programa

9

retos premiados

373

soluciones recibidas

28

personas premiadas

1.854

personas inscritas en algún reto



▲ Promotores de Innovación Servicios Nutresa.

Fortaleciendo la cultura de innovación



Éxitos Innovadores

Durante el 2013 este programa que promueve la participación en formulación e implementación de ideas, premió 2.238 Éxitos Innovadores.

Prácticas Ejemplares

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

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

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

Gestión de conocimiento

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

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



▲ Ganadores de Prácticas Ejemplares, diciembre 2013.

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

Tercera edición con la participación de

18
proyectos

.....
2.238

Éxitos Innovadores

Premio de investigación Grupo Nutresa

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

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



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

Investigación

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

Grupo de investigación Cárnicos Nutresa

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

Centro de Investigación y Desarrollo COLCAFÉ

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



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

Investigación en Vidarium [G4-27]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Innovaciones de productos

Cárnicos Nutresa



Salchicha de pavo Pietrán

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

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



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

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

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



Pizza refrigerada

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

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

Galletas Nutresa



Festival banana split

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



Tosh mousse de naranja

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



Saltin NOEL trigo y maíz

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



Arrollado tentaciones dulce de leche

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

Chocolates Nutresa



Jet Cruji

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



Jumbo mini

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



Cereales Tosh

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

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



Cocoa dulce light

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

Cafés Nutresa



Colcafé café helado frutal

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

Colcafé granulado

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

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



Colcafé granizado

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



Helados Nutresa



Bocadittos de Crem Helado

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



Copa Parfait de Helados Pops

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



Litro Crem Helado Vital Ice

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



Ice Cream Soda

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

 **Pastas Nutresa**



Doria Sabor Ranchero

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

Macarrones con queso Doria

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



Doria Kids

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



Tresmontes Lucchetti



Lucchetti Rellenas

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



Salsas Mamma Mia! RT

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

Zuko Gelatina

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



Livean Elementos

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



Nutrición, salud y bienestar

[G3-FP8]

[G4-27]

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

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

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

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



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

Seguridad para clientes y consumidores [G4-27]

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

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

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

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

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

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

A young boy with brown hair is captured mid-jump in a lush green field. He is wearing a green and blue striped polo shirt, brown cargo pants, and dark sneakers with white soles. His arms are extended forward, and his body is angled towards the right. The background is a dense line of green trees under bright, natural light. The overall scene conveys a sense of joy, freedom, and outdoor activity.

DESARROLLO SOSTENIBLE

Sostenibilidad ambiental

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

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

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

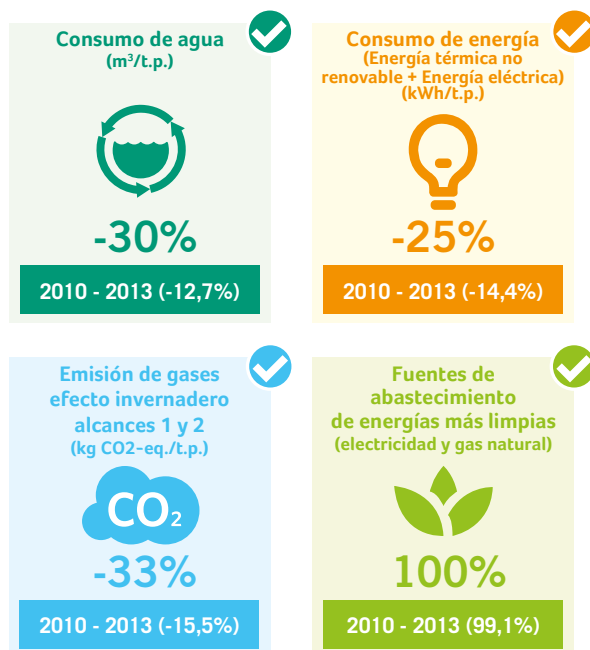
Política recurso de hídrico

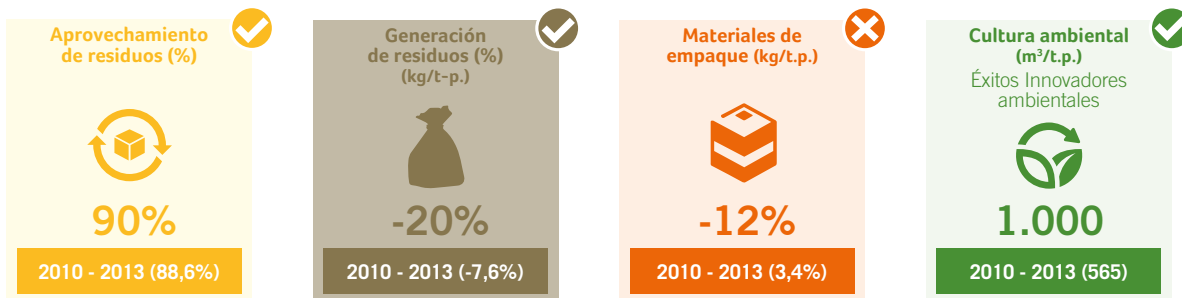
Bajo el marco de actuación estratégica, comprometidos con el desarrollo sostenible, la gestión del recurso hídrico es requisito fundamental para asegurar la sostenibilidad de nuestra Organización y de las comunidades con las cuales convivimos y nos relacionamos. Nuestro compromiso frente a la problemática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

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

Estrategia y compromisos al 2020

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





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

Año base: 2010.

Indicadores consolidados del desempeño ambiental en Colombia

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

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

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

Desarrollo sostenible

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

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

Energía **[G4-27]**

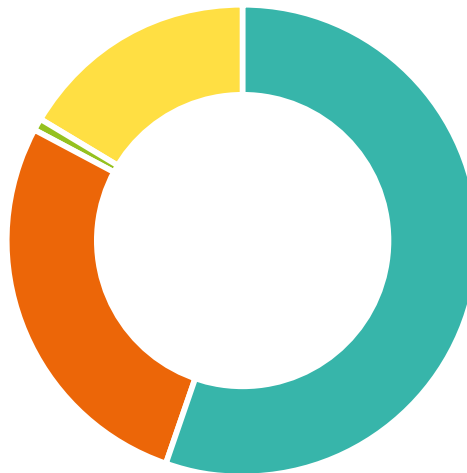
La disminución en el consumo de energía (térmica y eléctrica) por tonelada producida en Colombia en el período 2012-2013 fue de 7%, con una reducción en los consumos de energía térmica (proveniente de fuentes no renovables) de 10,2%. Para el período 2010-2013 se logró una disminución acumulada de este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

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

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



Canasta energética Colombia 2013



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

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

◀ Proyecto Eficiencia Térmica, Planta Galletas Medellín.

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

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

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

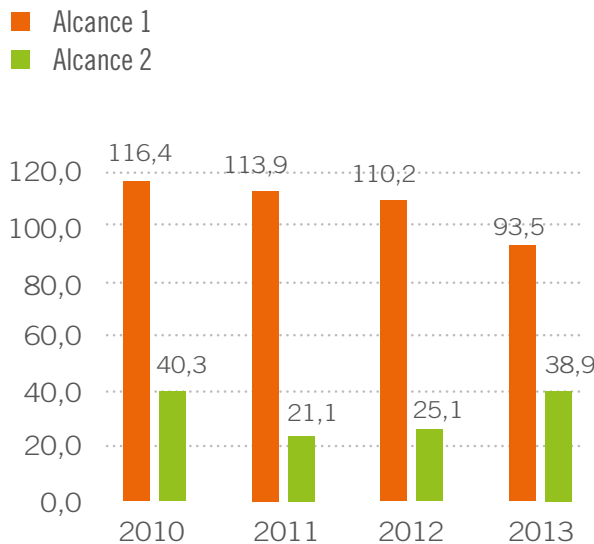
Cambio climático

EMISIONES GEI [G4-EN19]

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

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

Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero, alcances 1 y 2 para Colombia [G4-EN18] (kg CO₂-eq./t.p.)



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

Las emisiones directas o de alcance 1 presentaron una reducción de 9.681 toneladas de CO₂-eq. que representan 9,9% de las emisiones del año 2013. Estas son las emisiones sobre las cuales la Organización tiene control.

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

Las emisiones específicas (kg de CO₂-eq./t.p.) presentaron, en el alcance 1, una reducción de 15,14% en el año y una reducción de 19,7% en el período 2010-2013. Las emisiones específicas totales (alcances 1 y 2) mostraron una reducción de 2,1% en el año y en el período en referencia, una reducción acumulada de 15,5%. Se destacan los proyectos de Chocolates y Cafés Nutresa que contribuyeron

Desarrollo sostenible

con la disminución significativa de las emisiones de gases GEI:

- Consolidación del proyecto de reconversión de la caldera de carbón a gas natural en Compañía Nacional de Chocolates, con una disminución de 6.134 toneladas de CO₂-eq.
- Optimización en la combustión de la borra de café (biomasa) logrando reducir la emisión de 1.170 toneladas de CO₂-eq. por la disminución del uso de gas natural.

Internacionalmente, con los proyectos de sustitución de combustibles se lograron reducciones significativas, las emisiones específicas (kg de CO₂-eq./t.p.) presentaron, en el alcance 1, una reducción de 4,2%. Se destaca el proyecto de sustitución de combustible en el negocio de Chocolates en México que contribuyó con la reducción de las emisiones de gases GEI:

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



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

Inventario GEI en el proceso de distribución G4-EN17

En un trabajo colaborativo llevado a cabo entre la comunidad de sinergia logística y GAIA (Servicios Ambientales) se realizó el primer inventario de emisiones de GEI para la distribución primaria y secundaria de producto terminado de los seis negocios industriales en Colombia. Para este estudio contamos con la participación de 17 empresas de transporte, 11 de ellas efectúan transporte primario: entre plantas productivas y centros de distribución y 6 de ellas realizan el transporte secundario: desde los centros de distribución a los clientes. La base de cálculo se soporta en 8 millones de kilómetros recorridos en 2013, lo que significa 211 vueltas a la Tierra en su perímetro ecuatorial. En este primer inventario se identificaron 73.616 toneladas de CO₂-eq. correspondientes al alcance 3, que mide las emisiones indirectas en la distribución de productos, realizado por vehículos de terceros. Este primer estudio es la línea base para buscar ecoeficiencias en el proceso producción-distribución de producto.

Manual huella de carbono de producto

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

Manual de transporte limpio

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

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

Compensación

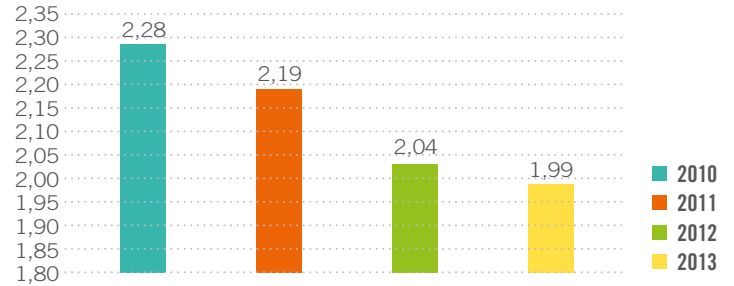
A través de Colcafé participamos en la primera compra de bonos de compensación de emisiones de carbono (6.780 toneladas de CO₂-eq.) originadas en el proyecto “incorporación de la biodiversidad en el sector cafetero en Colombia”, adelantado por la Federación Nacional de Cafeteros –FNC– y avalado por el ICONTEC, con este mecanismo se busca complementar nuestra estrategia de neutralizar las emisiones del proceso de café tostado y molido.

Uso y conservación del agua G4-27

Utilización de agua

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

Agua utilizada en Colombia (m³/t.p.)



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



Huella hídrica

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

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

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

◀ Planta de tratamiento de aguas residuales Chocolates Perú.

Acción colectiva y política pública

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

áreas protegidas y educación ambiental con las comunidades cercanas.

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





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

Gestión ambiental

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

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

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

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



Sostenibilidad social

Desarrollo de nuestra gente [G4-27]

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

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

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



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



Empleados saludables, resultados saludables

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

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

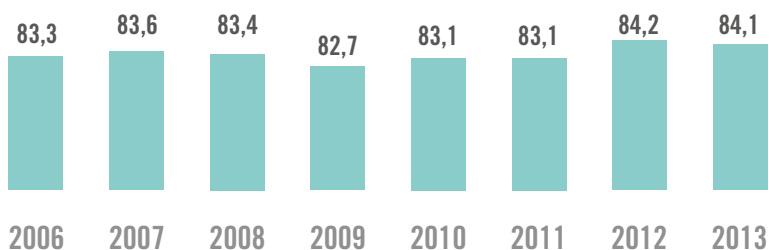
◀ Estimulamos estilos de vida sanos y saludables.



Destacada percepción de los colaboradores en la medición de Clima Organizacional y compromiso

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

Resultado histórico de Clima en Grupo Nutresa



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

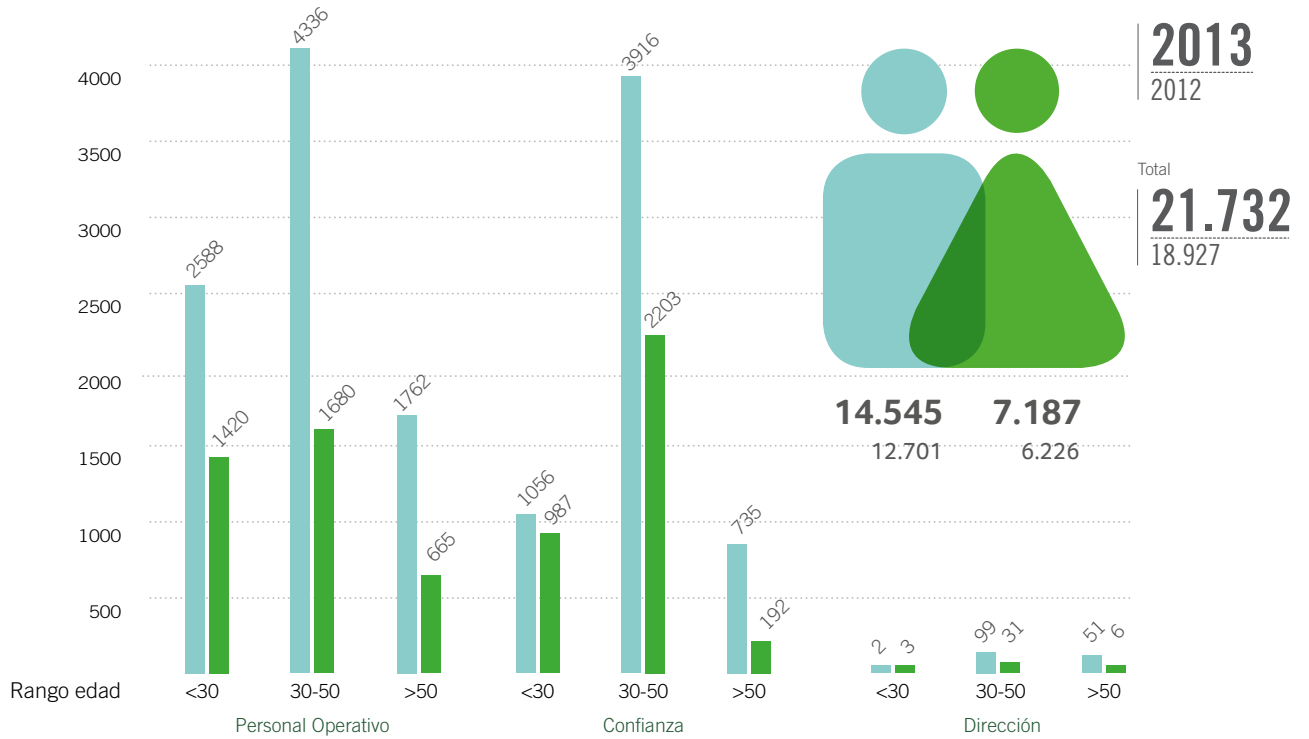
El nivel de rotación de nuestros colaboradores en Colombia fue de 8,43%, lo que refleja la permanencia de las personas en las distintas compañías.

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



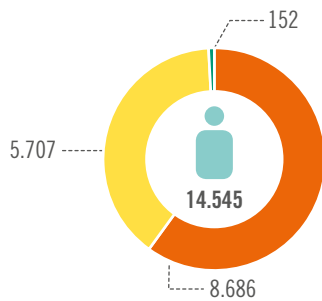
Generación de empleo [G4-10] [G4-27]

Empleados directos (vinculados) por sexo Grupo Nutresa



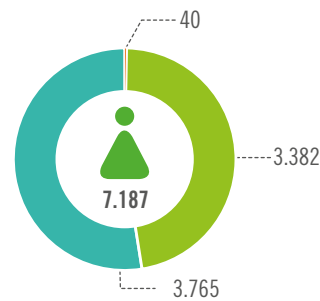
Colaboradores (HOMBRES)

- 39% Confianza
- 60% Personal operativo
- 1% Dirección

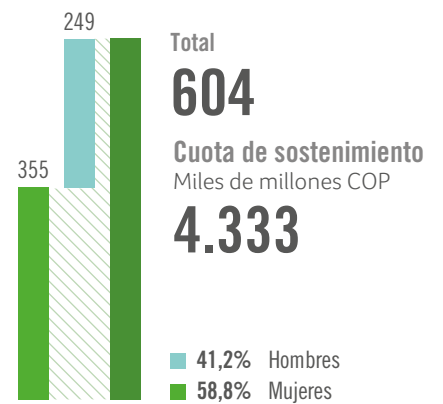


Colaboradoras (MUJERES)

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



Cuota de aprendices



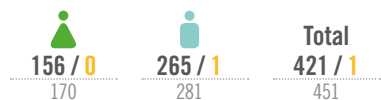
Distribución geográfica de empleados directos por países y sexo [G4-10]

2013 / 2013
2012 sin aprendices

■ Aprendices y/o estudiantes en práctica

* Porcentaje del total de los empleados, incluyendo practicantes

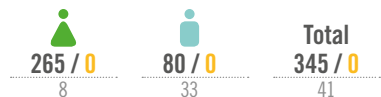
ESTADOS UNIDOS 1,89%*



MÉXICO 5,07%*



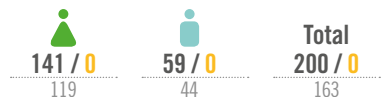
GUATEMALA 1,54%*



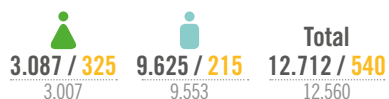
EL SALVADOR 0,18%*



ECUADOR 0,90%*



COLOMBIA 59,33%*



PERÚ 2,93%*



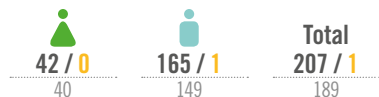
CHILE 10,86%*



NICARAGUA 0,74%*



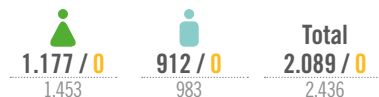
REPÚBLICA DOMINICANA 0,93%*



PUERTO RICO 0,02%*



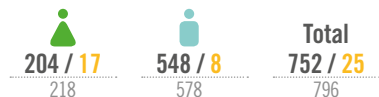
COSTA RICA 9,35%*



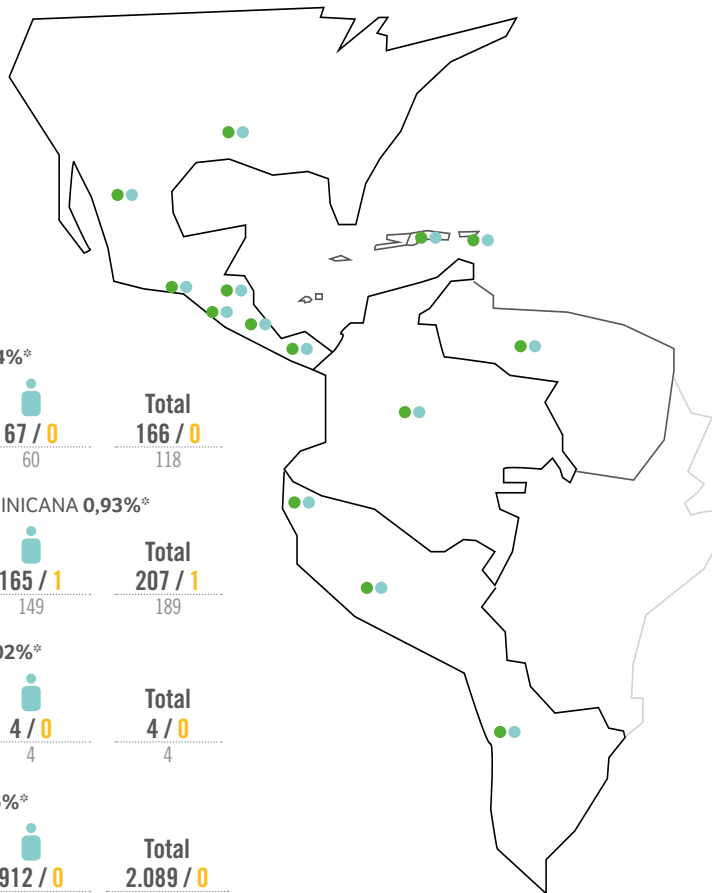
PANAMÁ 2,48%*



VENEZUELA 3,48%*



OTROS PAÍSES 0,39%*



TOTALES

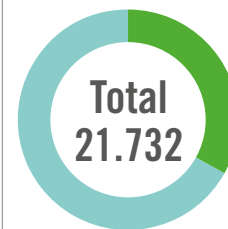
2013

21.732

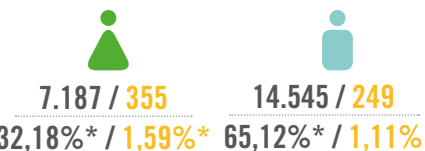
604

2012

18.927



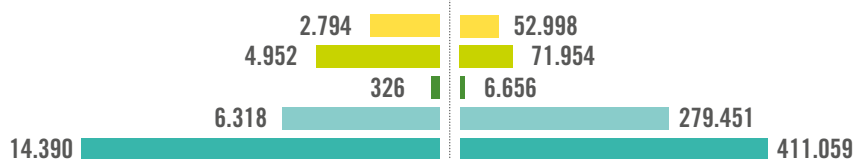
Total
21.732



Empleo indirecto Grupo Nutresa [G4-10]

Promedio de personas

Valor pagado
Miles de millones de pesos



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



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

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

[G4-LA2] [G4-LA8]

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

Préstamos Grupo Nutresa *Millones COP

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

Auxilios Grupo Nutresa *Millones COP

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

Calidad de vida Grupo Nutresa *Millones COP

Concepto	No. personas	Inversión*
Integración y recreación	25.983	11.033
Restaurante	19.225	30.474
Total	45.208	41.507



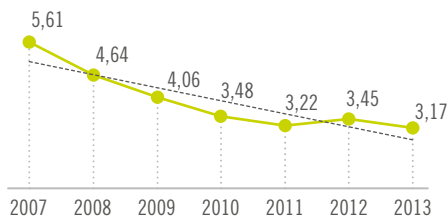
▲ Ofrecemos a todos nuestros empleados programas y beneficios que contribuyen a su bienestar.

Desarrollo sostenible

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

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

Tasa de accidentalidad Grupo Nutresa [G4-LA6]



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

Tasa de accidentalidad del sector de alimentos en Colombia:

13,2%

Fuente: ARL Sura.

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

Gestión de contratistas

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

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

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

Indicadores Grupo Nutresa [G4-LA6]

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

Inversión Grupo Nutresa *Millones COP

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

Preparación a los colaboradores para su jubilación [G4-LA10] [G4-27]

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



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



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

Desarrollo de capacidades en el ser y en el hacer [G4-27]

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

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

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



Programa Expertos Heladeros – Negocio de Helados.

Apoyo educación formal superior *Millones COP

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

Formación y entrenamiento *Millones COP [G4-LA9]

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

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

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

Movilidad y crecimiento profesional

[G4-LA10] [G4-27]

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

Productividad y desempeño

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

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

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



▲ Colaboradores de Tresmontes Lucchetti – Chile.

Por un mundo más justo, por un mundo mejor [G4-27]



Capacitación en derechos humanos dirigida a los directivos y colaboradores.

3.598 h

[G4-HR2]

Porcentaje de empleados capacitados

8,28

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

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

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

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

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

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

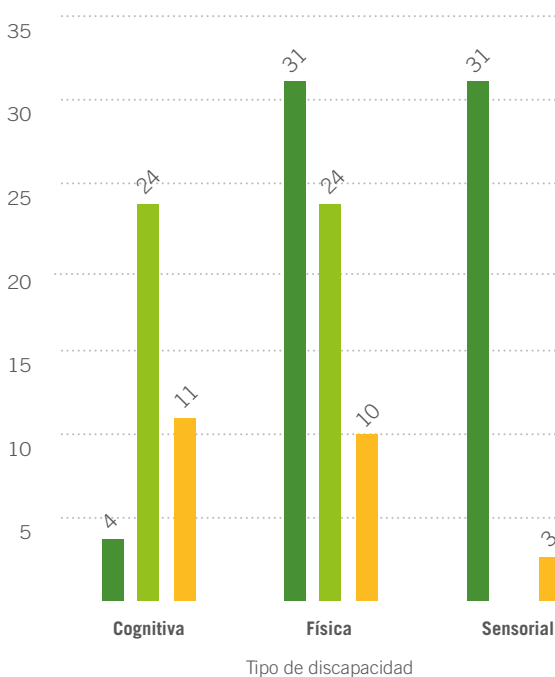


Programa de inclusión laboral para jóvenes con discapacidad cognitiva en convenio con la Fundación Best Buddies. Negocio de Pastas.

Empleo para discapacitados

- Vinculados directos
- Aprendices / Est. en práctica
- Otras formas de contratación

Total
138



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

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

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

Respetamos la libertad de asociación y la negociación colectiva

[G4-LA8]

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





Gestión con la comunidad

Desarrollo de capacidades para la generación de valor [G4-27]

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

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

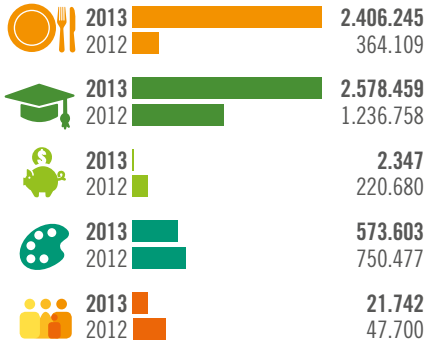
proyectos de desarrollo de capacidades apoyados en la red de voluntarios Nutresa, los cuales estarán concentrados en las líneas de gestión: nutrición, educación, generación de ingresos y emprendimiento y apoyo al arte y la cultura.

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

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

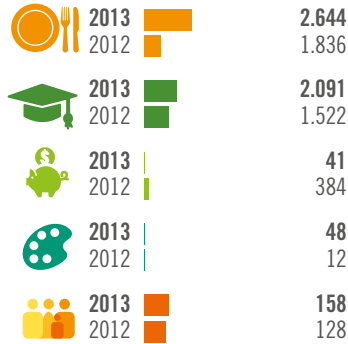
Inversión en comunidad [G3-FP4]

Personas



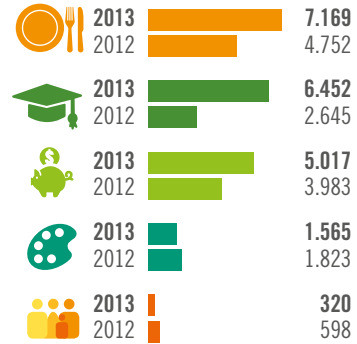
TOTAL **5.582.396**
2.619.724

Instituciones



TOTAL **4.982**
3.882

\$ Millones



TOTAL **20.523**
13.801

Nutrición [G4-27]

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

Alianzas por la nutrición de Colombia

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

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



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

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

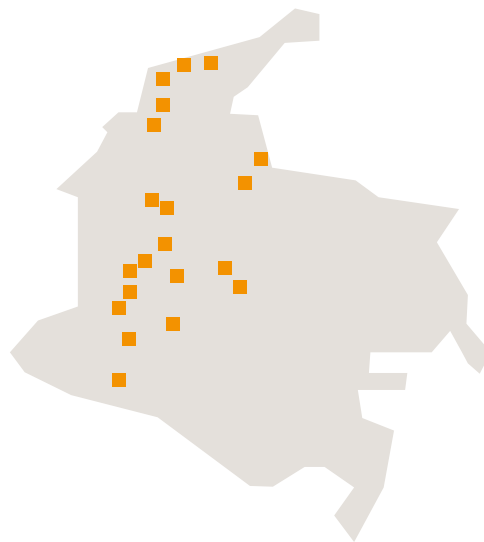
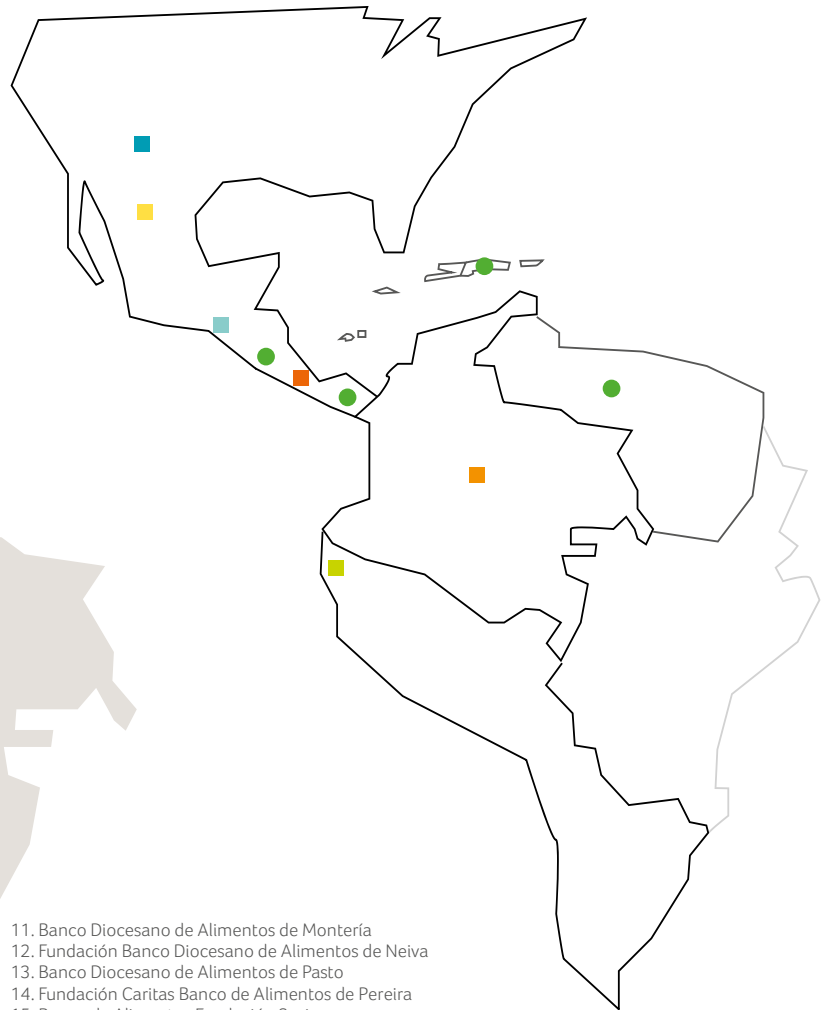


▲ Trabajamos colaborativamente con la red de Bancos de Alimentos en Colombia y en los países donde operamos.

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

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

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



Colombia con veinte Bancos de Alimentos

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

Desarrollando capacidades con los bancos de alimentos

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



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

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

Educación

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



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

Oriéntate, el mundo a un clic

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

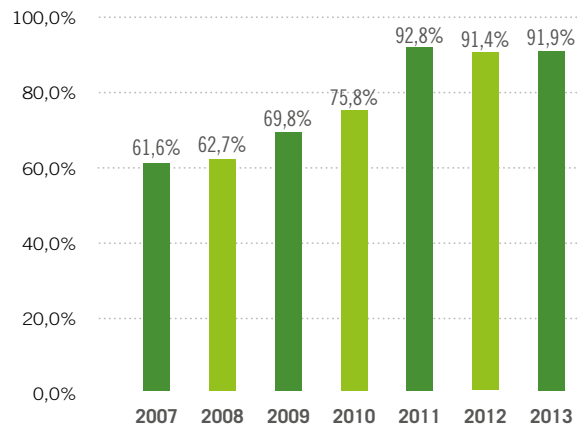
Resultados Programa Oriéntate



Proyecto educativo Líderes Siglo XXI

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

Mejoramiento pruebas de Estado - Grado 11
Instituciones Educativas vinculadas al Programa Líderes



Programa Nacional de Chocolates quiere a los niños

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

Pre-k English, proyecto de Medellín Multilingüe

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

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

Generación de ingresos y emprendimiento

Desde la Fundación Nutresa se apoyó la estrategia social del abastecimiento sostenible. (Ver capítulo Abastecimiento sostenible).

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

Apoyo al arte y la cultura

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

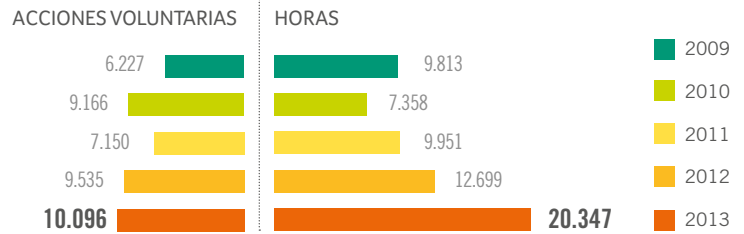


▲ Acompañamos a Notas de Paz, con el fin de fortalecer el desarrollo integral de niños de escasos recursos, a través de la música.

Voluntariado

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

Evolución 2009-2013



Voluntarios 2013:

6.989

Lo que representa un incremento de 10% en relación con 2012, cuando fueron 6.381.



El Poder de mil llegó a Grupo Nutresa

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



▲ Voluntarios Ecuador.



▲ Voluntarios México.



▲ Voluntarios Colombia-Medellín, Antioquia.



▲ Voluntarios Colombia-Caldas, Antioquia.



▲ Voluntarios Estados Unidos.



▲ Voluntarios Colombia-Barranquilla, Atlántico.



▲ Voluntarios Colombia-Funza, Cundinamarca.



▲ Voluntarios Colombia-Bogotá, Cundinamarca.



▲ Voluntarios Costa Rica.



▲ Voluntarios Perú.



▲ Voluntarios Colombia-Medellín, Antioquia.

Programa Aula, liderando el desarrollo de mi comunidad

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



Horas de formación

44



Voluntarios formados

45










Personas de la comunidad formadas

40

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

Sostenibilidad económica

Desempeño de los Negocios / Principales cifras

Concepto	Grupo nutresa 2013 - 2012		 Carníco 2013 - 2012		 Galletas 2013 - 2012		 Chocolates 2013 - 2012		 Café 2013 - 2012		 Helados 2013 - 2012		 Pastas 2013 - 2012		 TMLUC 2013 - 2012	
	Ventas totales (miles de millones)	5.898	5.306	1.911	1.727	1.142	1.118	983	940	789	810	486	380	231	219	252
Ventas Colombia (miles de millones)	3.872	3.795	1.320	1.274	649	659	676	671	511	525	380	336	231	219	-	-
Ventas internacionales (USD millones)	1.076	844	308	256	264	255	164	150	149	159	56	24	-	-	135	-
Ebitda (miles de millones)	833	671	253	221	158	121	150	144	134	89	81	61	26	29	41	-
Margen Ebitda (%)	14,1	12,6	13,3	12,8	13,8	10,8	15,3	15,3	17,0	11,0	16,7	15,9	11,1	13,4	16,2	-
Crecimiento ventas Colombia (%)	2	8,5	3,6	6,2	(1,5)	10,4	0,8	4,8	(2,5)	9,2	13	18,8	5,3	9,1	-	-
Precios (%)	(0,1)	3,2	4,7	1,0	(0,8)	6,3	(4,5)	3,3	(7,9)	5,5	2,8	6,6	1,7	1,1	-	-
Volumen (%)	2,1	5,1	(1,0)	5,1	(0,8)	3,8	5,6	1,4	5,8	3,6	9,9	11,4	3,5	7,9	-	-
Crecimiento ventas internacionales	27,4	1,2	20,3	13,9	3,3	9,3	9,5	(7,7)	(6,2)	(15,1)	131	26,4	-	-	-	-
Participación de mercado % (por valor \$)	59,6	59,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Número de marcas totales	157	134	15	-	39	-	53	-	11	-	12	-	4	-	23	-
Marcas con ventas >USD50 mm	17	14	4	-	5	-	2	-	2	-	1	-	1	-	2	-
Ventas por innovación (%)	20,6	19,4	25,3	24,8	10,6	11,7	13,5	8,8	14,5	15,2	37,9	34,5	58,4	64,3	-	-
Incremento productividad (%)	2,8	5,2	7,3	6,0	(1,1)	3,8	3,4	(1,0)	8,8	14,9	0,3	13,6	4,3	2,0	ND	ND
Número de empleados totales	36.726	31.650	9.033	9.334	5.352	5.587	3.779	3.720	1.513	1.606	3.773	3.536	684	671	4.775	-
Colombia	24.681	24.204	7.573	7.830	3.575	3.627	1.838	1.754	1.513	1.606	2.379	2.182	684	671	-	-
Internacionales	12.045	7.446	1.460	1.504	1.777	1.960	1.941	1.966	-	-	1.394	1.354	-	-	4.775	-
Número de plantas	37	35	9	10	7	7	5	5	5	5	6	6	2	2	3	-
Países con plantas de producción	11	8	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	1	1	2	-
Países con red de distribución propia	15	13	3	3	11	12	12	12	9	9	7	7	1	1	3	-
Países con presencia de nuestros productos	72	70	8	9	55	55	49	40	54	46	8	7	1	1	20	-
Principales materias primas (% del costo de producción)																
Material de empaque	12,1	12,3	7,0	8,2	16,5	17,4	15,2	14,8	11,5	9,1	20,1	20,3	10,2	11,2	20,6	-
Café	10,8	13,9	-	-	-	-	-	-	72,8	69,9	-	-	-	-	2,9	-
Cerdo	11,1	8,5	30,4	26,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trigo	6,3	5,7	-	-	18,7	17,1	-	-	-	-	-	-	66,3	62,5	12,3	-
Res	6,2	5,4	17,0	16,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cacao	4,6	3,7	-	-	-	-	25,4	20,9	-	-	-	-	-	-	-	-
Azúcar	4,3	4,4	-	-	8,9	9,0	11,1	11,8	-	-	6,1	6,6	-	-	3,0	-
Aceites y grasas	3,5	3,9	-	-	11,9	13,3	4,6	5,1	-	-	3,8	4,0	-	-	10,8	-
Pollo y pavo	3,2	3,4	8,7	10,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leche	2,3	2,0	-	-	-	-	6,2	6,0	-	-	18,7	17,1	-	-	-	-
Otros (incluye MOD, CIF y otras MP menores)	35,7	36,8	36,8	38,2	43,9	43,2	37,6	41,5	15,7	21,0	51,3	52,0	23,5	26,3	50,4	-

Principales categorías (% ventas totales)

Cárnicos	Galletas	Chocolates	Cafés	Helados	Pastas	TMLUC
C. frías 86,7%	Dulces 49,7%	Golosinas 42,8%	Molido 52,1%	Helados 94,9%	Pastas 94,6%	BIF 39,8%
Larga vida 6,1%	Saladas 37,5%	De mesa 27,8%	Soluble 43,0%	Beb. Ref. 2,0%	Otros 5,4%	Pastas 21,6%
Otros 7,2%	Autocuidado 4,4%	Mod. de leche 8,7%	Otros 4,9%	Otros 3,1%		Otros 38,7%
	Otros 8,4%	Pasabocas 4,4%				
		Otros 16,3%				

% Participación de mercado

Cárnicos	Galletas	Chocolates	Cafés	Helados	Pastas	TMLUC
C. frías 72,7%	Galletas 54,2%	Golosinas 66,5%	Molido 55,9%	Helados 41,3%	Pastas 50,7%	BIF (Ch.) 61,2%
Larga vida 56,0%		De mesa 62,5%	Soluble 41,3%	Beb. Ref. NA	NA	Pastas (Ch.) 27,3%
		Mod. de leche 27,7%				BIF (Mx) 29,6%
		Pasabocas 47,4%				Café (Ch.) 19,7%

Abastecimiento sostenible [G4-27]

Creando valor con nuestros proveedores y para la sociedad

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

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

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

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

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

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

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



Desarrollo de proveedores



Disminución del impacto ambiental en nuestras operaciones



Desarrollo social y económico con inclusión para agricultores y pequeños proveedores



Productividad y competitividad en la cadena de valor

Desarrollo de nuestros proveedores [G4-LA15] [G4-HR11] [G4-SO10] [G4-27]

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

Encadenamientos productivos

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

Código de conducta para proveedores

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

Negocios inclusivos, generación de ingresos y emprendimiento

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

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



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

Red de productores de ajonjolí

[G4-EC8]

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

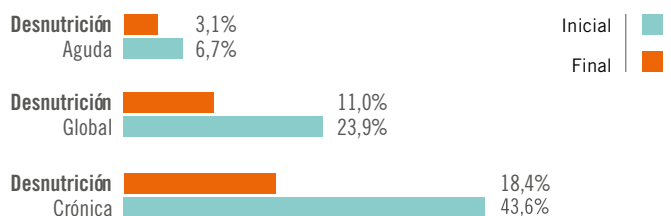
Para evaluar el impacto de este proyecto, la Fundación Nutresa contrató en 2013 una medición de la gestión que ha realizado con los proveedores de ajonjolí en la región norte, una de las zonas afectadas por la violencia en Colombia. Presentamos los resultados más sobresalientes:

Apoyo a la nutrición

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

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

Diagnóstico nutricional



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



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

Fomento al cacao

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

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

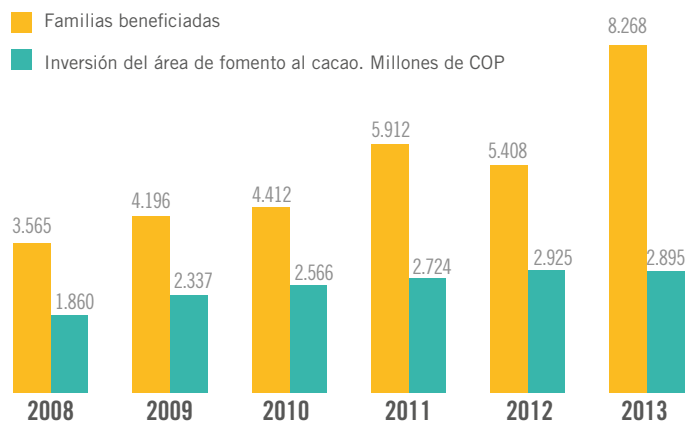
La Compañía cuenta con dos granjas experimentales ubicadas en Támesis (Antioquia) y en Barrancabermeja (Santander), ambas con fines investigativos, de capacitación de agricultores y técnicos, de fomento del cultivo, de producción de material vegetal, entre otros.

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

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

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

Fomento cacao



Comercio justo en café

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

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

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

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



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

Comercio justo

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Comunidades beneficiadas	17	19	19	20	20	22
Primas pagadas más sobreprecio. Millones de COP.	1.112	1.108	1.571	2.194	3.808	4.469



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

Trabajamos por el bienestar animal

[G3-FP12]

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

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

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

Formación y desarrollo a proveedores

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

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

79,3%
Información*



19,3%
Requerimientos*



1,4%
Reclamos*



*Datos Colombia.

Conectividad con los proveedores

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

Reabastecimiento continuo

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

Facturación electrónica

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



Aumentando la competitividad de la cadena de valor

Grupo Nutresa identificó en el abastecimiento estratégico una palanca importante para enfrentar los imperativos de competitividad y la volatilidad del mercado, basado en lo anterior inició un proceso de transformación en la gestión de abastecimiento e incorporó nuevas capacidades en los equipos negociadores, en las categorías de materiales directos, indirectos y de servicios, orientadas a fortalecer la relación con estos socios estratégicos.

Para desarrollar estas capacidades en los equipos se dictaron 20 formaciones a 92 colaboradores. También se formó a un equipo de 12 colaboradores como facilitadores encargados de replicar el conocimiento en toda la Organización.

Los proveedores fueron vinculados de manera temprana a “Días del Proveedor”, talleres en los que se compartieron los retos y se invitó a construir en conjunto la estrategia de competitividad de Grupo. En 2013 se realizaron 70 días del proveedor, en los cuales se dedicaron 292 horas de introducción y 1.348 horas a sesiones

de trabajo, a fin de desarrollar en ellos capacidades para asumir de manera estratégica el proceso de negociación.

Grupo Nutresa incorporó la metodología de *DTV (Design to Value)*, que permite identificar oportunidades de mejoramiento a través del análisis exhaustivo de todos los componentes que hacen parte de un producto o proceso, partiendo del entendimiento de los atributos que verdaderamente generan valor al consumidor. Para la implementación de DTV se conformó una red de líderes que promueven la incorporación de la metodología en el proceso de desarrollo de nuevos productos y mercadeo de los negocios.

Como estrategia de abastecimiento global y con el objetivo de asumir los retos de la cadena de suministro en la próxima década, Grupo Nutresa constituyó una oficina de compras en China, por ser esta región fuente de alternativas de suministro diferenciadoras y de alto valor agregado. Como resultado de las iniciativas anteriores los planes de productividad ejecutados se cumplieron en 115% de manera consolidada.

Preocupados por el impacto ambiental

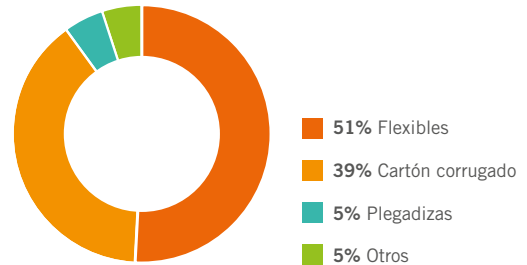
Grupo Nutresa, en su estrategia de abastecimiento sostenible, promueve y vincula a proveedores con conciencia ambiental. Microplast, proveedor principal de material de empaque flexible, se certificó en 2013 con Bureau Veritas como compañía carbono neutro, de esta manera ratificó su compromiso con la sostenibilidad a lo largo de la cadena de abastecimiento. Por otra parte, nuestros principales proveedores de cartón corrugado (Cartón de Colombia y Papelsa) utilizan en su proceso material reciclado o material proveniente de bosques cultivados certificados FSC (The Forest Stewardship Council).

El proceso de distribución también es un foco importante de trabajo al impulsar iniciativas que reduzcan la huella de carbono. Para el transporte de azúcar maximizamos la ocupación del camión en el abastecimiento a las plantas, obteniendo ahorros en el número de camiones despachados. Esto representa una disminución de 10,81% en la huella de carbono.

Durante 2013 se logró una reducción de 457 toneladas en el consumo de material de empaque a través de iniciativas como la disminución de los calibres en los materiales flexibles, las cartulinas, claves en cajas corrugadas, planos mecánicos para eliminar espacios libres y la eliminación de componentes de poco valor percibido.

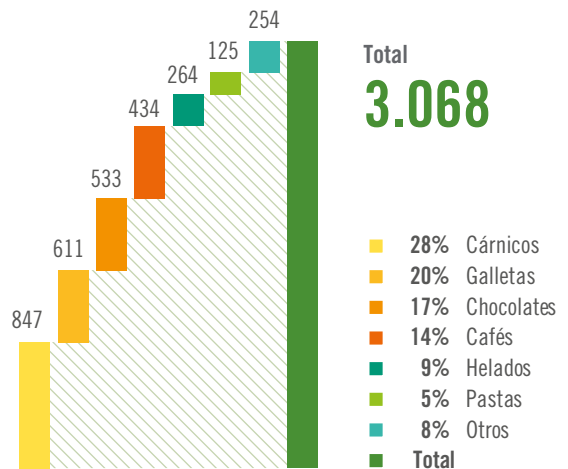
Distribución ahorro material de empaque

(Los porcentajes corresponden a 435 toneladas)

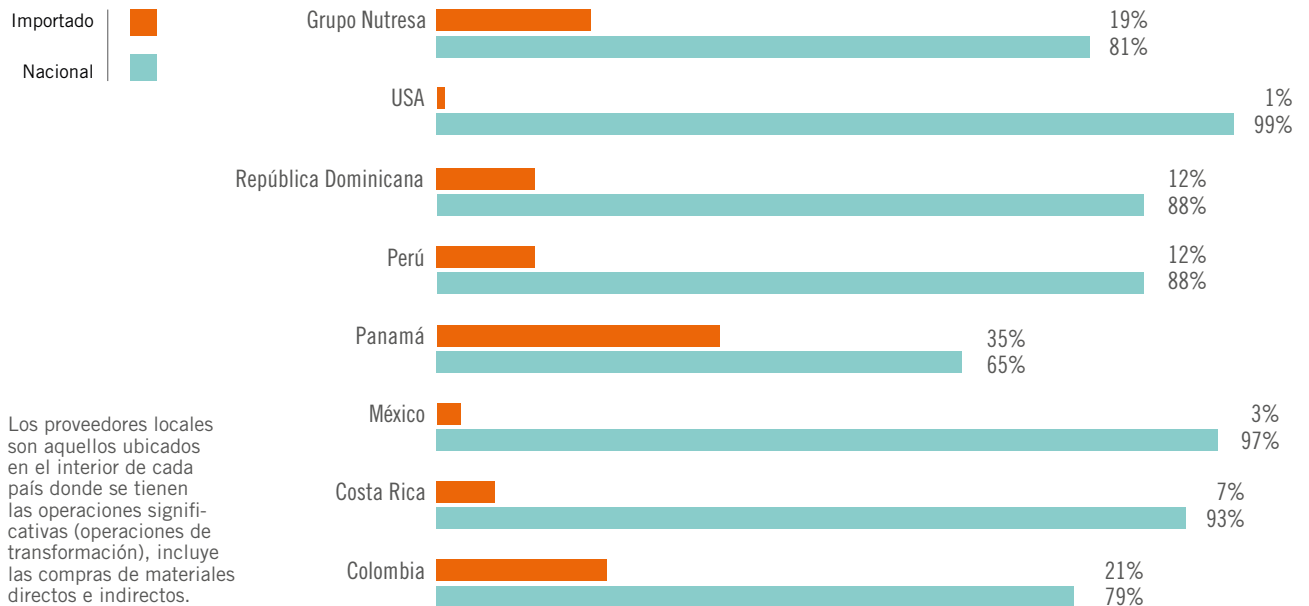


Compras por negocio anualizado

Miles de millones COP



Compras por origen proveedor anualizadas



Grupo nutresa



ESTADOS FINANCIEROS



INFORME DEL REVISOR FISCAL

A la Asamblea de Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

28 de febrero de 2014



He auditado los balances generales consolidados de Grupo Nutresa S. A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los correspondientes estados consolidados de resultados, de cambios en el patrimonio de los accionistas, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo de los años terminados en esas fechas y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 2 y otras notas explicativas.

La administración es responsable por la adecuada preparación y presentación de estos estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera. Esta responsabilidad incluye diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para que estos estados financieros estén libres de errores de importancia relativa debido a fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que sean razonables en las circunstancias.

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mis auditorías. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones de revisoría fiscal y llevé a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que planee y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable de si los estados financieros están libres de errores de importancia relativa.

Una auditoría de estados financieros comprende, entre otras cosas, realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los valores y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de errores de importancia relativa en los estados financieros. En la evaluación de esos riesgos, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y de las estimaciones contables realizadas por la administración de la entidad, así como evaluar la presentación de los estados financieros en conjunto. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En mi opinión, los citados estados financieros consolidados auditados por mí, que fueron fielmente tomados de los registros contables 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 2013 y 2012 y los resultados de sus operaciones, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera, los cuales fueron aplicados de manera uniforme.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juber Ernesto Carrión', is positioned above the printed name and title of the auditor.

Juber Ernesto Carrión

Revisor Fiscal

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S.A.

CERTIFICAMOS:

28 de febrero de 2014

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2013 y 2012, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subordinadas debidamente certificados y dictaminados.

De acuerdo con lo anterior, en relación con los estados financieros mencionados, manifestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos existen y las transacciones registradas se han realizado durante dichos años.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de las compañías.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. Los hechos económicos que afectan a las compañías han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de las compañías. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera y para su adecuada presentación a terceros, usuarios de la misma.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente



Jaime León Montoya Vásquez
Contador General T.P. 45056-T

CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS LEY 964 DE 2005

Señores
Accionistas Grupo Nutresa S. A.
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S. A.

CERTIFICA:

28 de febrero de 2014

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subordinadas al 31 de diciembre de 2013 y 2012, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el día 28 del mes de febrero de 2014.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

En diciembre 31
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)



Las notas a los Estados Financieros
pueden ser consultadas en
[informe2013.gruponutresa.com//
notas-a-los-estados-financieros-consolidados/](http://informe2013.gruponutresa.com/notas-a-los-estados-financieros-consolidados/)

	NOTAS	2013	2012
ACTIVO			
Activo corriente			
Disponible y equivalentes de efectivo	(6)	\$ 415.478	\$ 291.812
Deudores, neto	(7)	829.822	657.872
Inventarios, neto	(8)	725.323	555.796
Diferidos y otros activos	(9)	47.694	32.215
Total activo corriente		\$ 2.018.317	\$ 1.537.695
Activo no corriente			
Inversiones permanentes, neto	(10)	357.830	330.090
Deudores	(7)	27.477	23.988
Propiedades, planta y equipo, neto	(11)	1.456.074	1.135.785
Intangibles, neto	(12)	2.038.332	1.025.441
Diferidos y otros activos	(9)	70.031	32.150
Valorizaciones	(22)	4.612.437	4.866.415
Total activo no corriente		\$ 8.562.181	\$ 7.413.869
TOTAL DEL ACTIVO		\$ 10.580.498	\$ 8.951.564
PASIVO			
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras	(14)	\$ 407.588	\$ 96.662
Proveedores	(15)	299.136	170.648
Cuentas por pagar	(16)	339.570	259.456
Impuestos, gravámenes y tasas	(17)	159.523	119.215
Obligaciones laborales	(18)	131.144	102.371
Pasivos estimados y provisiones	(19)	8.241	5.559
Diferidos y otros pasivos	(20)	3.159	3.761
Total del pasivo corriente		\$ 1.348.361	\$ 757.672
Pasivo no corriente			
Obligaciones financieras	(14)	1.589.149	593.692
Cuentas por pagar	(16)	167	166
Impuestos, gravámenes y tasas	(17)	0	18.988
Obligaciones laborales	(18)	7.234	7.598
Pasivos estimados y provisiones	(19)	45.943	22.729
Diferidos y otros pasivos	(20)	159.573	125.467
Total del pasivo no corriente		1.802.066	768.640
TOTAL DEL PASIVO		\$ 3.150.427	\$ 1.526.312
INTERÉS MINORITARIO		19.209	16.294
PATRIMONIO			
Capital social		2.301	2.301
Superávit de capital		546.831	546.831
Reservas	(21)	1.282.573	1.029.856
Revalorización del patrimonio	(21)	761.782	795.117
Efecto conversión estados financieros	(5)	(173.546)	(162.791)
Resultados del ejercicio		380.235	345.507
Superávit por valorización	(22)	4.610.686	4.852.137
TOTAL DEL PATRIMONIO		\$ 7.410.862	\$ 7.408.958
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO E INTERÉS MINORITARIO		\$ 10.580.498	\$ 8.951.564
Cuentas de orden			
Deudoras	(13)	\$ (4.981.064)	\$ (4.164.272)
Acreedoras	(13)	1.921.088	1.707.293

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. No. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente
(Ver certificación adjunta)

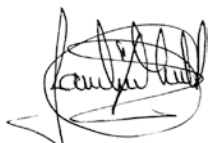
Juber Ernesto Carrión
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver informe adjunto)

ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADO

De enero 1 a diciembre 31
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
Ingresos operacionales	(23)	\$ 5.898.466	\$ 5.305.782
Costo de ventas		(3.260.968)	(3.064.460)
Utilidad bruta		2.637.498	2.241.322
Gastos operacionales de:			
Administración	(24)	(347.578)	(270.303)
Ventas	(25)	(1.505.166)	(1.326.976)
Producción	(26)	(134.527)	(122.931)
Utilidad operacional		650.227	521.112
Otros ingresos (egresos) - neto			
Ingresos por dividendos y financieros	(27)	81.465	96.140
Gastos financieros	(28)	(121.689)	(117.209)
Otros ingresos y egresos, neto	(29)	(54.865)	(13.923)
Total otros ingresos (egresos) - no operacionales		(95.089)	(34.992)
Utilidad antes de provisión para impuesto de renta e interés minoritario		555.138	486.120
Provisión para impuesto sobre la renta y CREE:	(17)		
Corriente		(124.231)	(105.932)
CREE		(35.569)	0
Diferido		(14.687)	(32.525)
Utilidad antes de interés minoritario		380.651	347.663
Interés minoritario		(416)	(2.156)
Utilidad neta		\$ 380.235	\$ 345.507
Utilidad neta por acción (en pesos colombianos)		826,38	750,90

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. No. 45056-T
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver informe adjunto)

ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS



Las notas a los Estados Financieros pueden ser consultadas en informe2013.gruponutresa.com/notas-a-los-estados-financieros-consolidados/

De enero 1 a diciembre 31
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	RESERVAS					Revalorización del patrimonio	Efecto por conversión estados financieros (Nota 5)	Utilidad del ejercicio	Superavit por valorizaciones	Total Patrimonio
	Capital	Prima en colocación de acciones	Reserva obligatorias	Reservas ocasionales	Total reservas					
Saldos al 31 de dic del año 2011	2.301	546.831	201.914	740.559	942.473	735.002	(101.048)	253.511	4.095.560	6.474.630
Dividendos decretados					0			(166.128)		(166.128)
Traslado de utilidades y reservas			4.120	83.263	87.383			(87.383)		0
Apropiación impuesto al patrimonio					0	(33.688)				(33.688)
Ajuste por valorizaciones y otros					0	93.803			744.290	838.093
Interés minoritario					0				12.287	12.287
Ajustes por conversión de estados financieros					0		(61.743)			(61.743)
Utilidad neta año 2012					0			345.507		345.507
Saldos al 31 de dic del año 2012	2.301	546.831	206.034	823.822	1.029.856	795.117	(162.791)	345.507	4.852.137	7.408.958
Dividendos decretados					0			(182.617)		(182.617)
Traslado de utilidades y reservas				162.890	162.890			(162.890)		0
Ajuste por valorizaciones y otros				89.827	89.827	(33.335)			(228.924)	(172.432)
Interés minoritario					0				(12.527)	(12.527)
Ajustes por conversión de estados financieros					0		(10.755)			(10.755)
Utilidad neta año 2013					0			380.235		380.235
Saldos al 31 de dic del año 2013	2.301	546.831	206.034	1.076.539	1.282.573	761.782	(173.546)	380.235	4.610.686	7.410.862

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. No. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Juber Ernesto Carrión
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver informe adjunto)

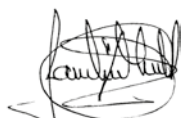
ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:			
UTILIDAD NETA		\$ 380.235	\$ 345.507
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:			
Depreciaciones	(30)	113.107	99.098
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos	(31)	69.492	61.223
(Recuperación) Amortización de pensiones de jubilación		(469)	67
Provisión de propiedad, planta y equipo, intangibles y otros activos		4.359	168
Utilidad neta en venta y retiro de inversiones y propiedad planta y equipo, neto de retiros	(35)	(14.606)	(36.755)
Ingreso por diferencia en cambio en inversiones		(500)	0
Intereses minoritarios		416	2.156
Efecto por inflación Venezuela		39.586	(25.420)
RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS EN OPERACIONES		591.620	446.044
Más:			
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo, inversiones y otros activos	(35)	19.499	48.584
Disminución de activos diferidos y otros activos a largo plazo		0	66.324
Aumento de obligaciones financieras y otros créditos a largo plazo		927.029	0
Aumento de cuentas por pagar a largo plazo		1	0
Aumento de obligaciones laborales a largo plazo		0	1.128
Aumento de pasivos estimados y provisiones		1.852	1.073
Aumento de pasivos diferidos y otros pasivos		15.014	14.601
Aumento de interés minoritario		2.915	85
RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS POR FUENTES DIFERENTES A OPERACIONES		966.310	131.795
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS		\$ 1.557.930	\$ 577.839
RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:			
Dividendos decretados		182.617	166.128
Patrimonio proveniente de adquisición de compañías	(3)	163.420	26.377
Efecto por conversión y variaciones patrimoniales		55.190	(26.690)
Adquisición de inversiones permanentes		27.557	740
Crédito mercantil adquirido	(3)	972.146	187.195
Adquisición de intangibles, diferidos y otros activos		1.338	10.023
Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos	(32)	191.496	180.725
Disminución de obligaciones financieras a largo plazo		0	32.361
Disminución de obligaciones laborales a largo plazo		296	0
Disminución de impuestos, gravámenes y tasas		18.988	18.346
Aumento de deudores a largo plazo		2.908	1.369
Aumento de activos diferidos y otros activos a largo plazo - traslados		0	1.498
Apropiación para impuesto al patrimonio		0	33.688
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS		\$ 1.615.956	\$ 631.760
Capital de trabajo proveniente de adquisición de nuevas compañías	(3)	(52.041)	13.432
DISMINUCIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO		\$ (110.067)	\$ (40.489)

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. No. 45056-T
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver informe adjunto)

ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO (CONTINUACIÓN)



Las notas a los Estados Financieros pueden ser consultadas en informe2013.gruponutresa.com/notas-a-los-estados-financieros-consolidados/

De enero 1 a diciembre 31
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	2013	2012
LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:		
AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN ACTIVO CORRIENTE		
Disponible y equivalentes de efectivo	\$ 123.666	\$ 98.725
Deudores	171.950	28.684
Inventarios	169.527	(46.070)
Diferidos y otros activos	15.479	(2.238)
AUMENTO EN ACTIVO CORRIENTE	\$ 480.622	\$ 79.101
(AUMENTO) DISMINUCIÓN EN PASIVO CORRIENTE		
Obligaciones financieras	(310.926)	(42.010)
Provedores	(128.488)	(7.480)
Cuentas por pagar	(80.114)	(42.370)
Impuestos, gravámenes y tasas	(40.308)	(23.727)
Obligaciones laborales	(28.773)	(12.422)
Pasivos estimados y provisiones	(2.682)	7.149
Diferidos y otros pasivos	602	1.270
AUMENTO EN PASIVO CORRIENTE	\$ (590.689)	\$ (119.590)
DISMINUCIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO	\$ (110.067)	\$ (40.489)

Las notas son parte integrante de los estados financieros consolidados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. No. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Juber Ernesto Carrión
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver informe adjunto)

ESTADO CONSOLIDADO DE FLUJOS DE EFECTIVO



Las notas a los Estados Financieros pueden ser consultadas en informe2013.gruponutresa.com/notas-a-los-estados-financieros-consolidados/

De enero 1 a diciembre 31
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2013	2012
FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES:			
UTILIDAD NETA		\$ 380.235	\$ 345.507
Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:			
Depreciaciones	(30)	113.107	99.098
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos (Recuperación) Amortización pensiones de jubilación	(31)	69.492	61.223
Provisión propiedad, planta y equipo, intangibles y otros activos	(11)	4.359	67
Utilidad neta en venta y retiro de inversiones y propiedad planta y equipo, neto de retiros	(35)	(14.606)	(36.755)
Provisión deudores, neto		7.261	11.742
Provisión de inventarios		2.144	438
Diferencia en cambio de inversiones en acciones		(500)	0
Ajuste por inflación Venezuela		39.586	(25.420)
Intereses minoritarios		416	2.156
Pago impuesto al patrimonio		(19.006)	(19.149)
Cambios en activos y pasivos operacionales:			
Deudores		(11.183)	(41.795)
Inventarios		(41.497)	45.633
Diferidos y otros activos		(18.923)	67.170
Proveedores y cuentas por pagar		126.245	47.596
Impuestos, gravámenes y tasas		36.487	5.381
Obligaciones laborales		25.990	13.549
Pasivos estimados y provisiones		(40.433)	(6.077)
Diferidos y otros pasivos		14.412	13.331
EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES		\$ 673.117	\$ 583.863
FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:			
Patrimonio proveniente de adquisición de compañías		(163.420)	(26.377)
Efecto por conversión y variaciones patrimoniales		(53.779)	18.803
Adquisición de inversiones permanentes		(27.557)	(740)
Crédito mercantil adquirido	(3)	(972.146)	(187.195)
Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos	(32)	(191.496)	(180.725)
Disminución (adquisición) de intangibles		5.344	(10.023)
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo, inversiones y otros activos	(35)	19.499	48.584
EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		\$ (1.383.555)	\$ (337.673)
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:			
Dividendos pagados		(177.201)	(163.873)
Aumento de obligaciones financieras		996.866	10.756
Aumento de intereses minoritarios		2.915	85
EFFECTIVO NETO PROVISTO (USADO) EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		\$ 822.580	\$ (153.032)
Aumento neto en efectivo y equivalentes de efectivo		112.142	93.158
Efecto de las variaciones en el tipo de cambio en el efectivo y equivalentes de efectivo		(1.411)	(6.280)
Efectivo y equivalente de efectivo recibido en adquisiciones	(3)	12.935	11.847
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año		291.812	193.087
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO		\$ 415.478	\$ 291.812

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. No. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Juber Ernesto Carrión
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver informe adjunto)

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012 (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 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.

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 de Panamá S. A.

Constituida el 19 de enero de 1970 y de duración perpetua. Sociedad panameña, con domicilio principal en la 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 a base de comisión, o en otra forma productos, objetos, mercancía y materiales de cualquier clase y descripción, sean conocidos ahora o que se describan 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:

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 la 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 con vigencia hasta el 2018, su domicilio social está 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 está 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 Guatemalteca 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 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 Guatemalteca 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 con 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 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 Miami, Florida, USA.

Su objeto social consiste en la operación de heladerías.

POPS Two LLC

Constituida el 1° de junio de 2011 y domicilio en la ciudad de Miami, Florida, USA.

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, USA.

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, galletería 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.

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, 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 la 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 clases; dedicarse a cualquier negocio lícito no vedado a una sociedad anónima.

El 12 de agosto de 2011 se protocolizó el Certificado de Enmienda al Pacto Social por medio del cual se reformó la denominación social de Compañía de Galletas Pozuelo de Panamá S. A. por Comercial Pozuelo Panamá S. A.

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 del año 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, 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 1° de diciembre de 2010 se efectuó la fusión abreviada por medio del 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 1° 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 del año 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.

Cordialsa Honduras S. A.

Constituida el 29 de noviembre de 2004 y con plazo de duración indefinido. Sociedad hondureña con domicilio principal en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.

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.

El 2 de abril de 2012 se otorgó la escritura pública 184 por medio de la cual se solicitó la cancelación de inscripción de sociedad de esta compañía, y de esta manera finalizó el proceso de liquidación de la misma.

Comercial Pozuelo El Salvador S. A. de C. V. (antes Cordialsa 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.

El 15 de noviembre de 2011 se inscribió en el Centro Nacional de Registros de El Salvador la escritura pública mediante la cual se reformó la denominación social de la compañía de Cordialsa El Salvador, S. A. de C. V. por Comercial Pozuelo El Salvador, S. A. de C. V.

Comercial Pozuelo Nicaragua S. A. (antes Distribuidora Tropical Nicaragua S. A.)

Constituida el 18 de noviembre de 1992 y con vigencia hasta el 18 de noviembre del año 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 cualesquiera bienes muebles de lícito comercio, y celebrar toda clase de contratos y contraer obligaciones, ejecutar cualquier acto o contrato jurídico que no estuviese prohibido.

La denominación social de esta compañía cambió de Distribuidora Tropical Nicaragua S. A. a Comercial Pozuelo Nicaragua S. A. el 20 de octubre de 2011, fecha en la que se inscribió ante al Departamento Mercantil de Nicaragua la Sentencia número 41 que aprobó las reformas al Pacto Social y Estatutos de la sociedad.

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.

Distribuidora Bon, S. A.

Compañía filial de Helados Bon S. A., constituida el 1° de abril de 1993, domiciliada en Santo Domingo, República Dominicana.

Su objeto social consiste en la distribución en todo el territorio nacional y en el extranjero de los productos de la marca BON, de cualquier naturaleza, composición y/o estado; instalando, adquiriendo, habilitando, haciendo mantenimiento y alquilando todos los equipos necesarios y útiles para estos fines, dentro de la mayor eficiencia y capacidad técnica.

El 31 de diciembre de 2012 esta compañía se disolvió sin liquidarse y fue absorbida por Helados Bon S. A.

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.

El 7 de diciembre de 2011 se inscribió en el registro mercantil de Guatemala la reforma estatutaria por medio de la cual la compañía cambió su denominación social de Distribuidora Cordialsa Guatemala S. A. por Comercial Pozuelo Guatemala S. A.

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

aprobó la fusión por absorción por medio de la cual Fehr Foods, Inc. absorbió a Fehr Holdings, LLC; Oktex Baking, GP, LLC, y Oktex Baking, LP.

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.

El 31 de diciembre de 2012, esta compañía absorbió a su subordinada Distribuidora Bon, S.A.

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.

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 1° 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 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 empaclado 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 metalmeccánica 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 metalmeccánica 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 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.

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.

El 30 de diciembre de 2009, mediante escritura pública número 4.716 otorgada en la Notaría 20 de Medellín, se solemnizó la fusión por absorción entre Novaventa S.A.S. (absorbente), sociedad que continuó existiendo jurídicamente, y Dulces de Colombia S.A.S. (absorbida), sociedad que se disolvió sin liquidarse y cuyo patrimonio se fusionó con el de Novaventa S.A.S.

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.

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.

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.

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 por el procesamiento, explotación o distribución de productos para el consumo humano y animal.

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.

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.

Tresmontes Lucchetti S.A. desarrolla su actividad a través de 18 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.

Es una sociedad chilena constituida el 6 de noviembre de 1989, con vigencia ilimitada y domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la elaboración, producción, comercialización, promoción, distribución, importación y exportación de productos alimenticios en general pudiendo ser la mercadería comercializada, promovida, distribuida, importada y exportada propia o de terceros; la representación y comercialización de todo tipo de bienes que tengan relación directa e indirecta con el rubro gastronómico.

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.

Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S. A.

Es una sociedad chilena constituida el 31 de agosto de 2007, con vigencia ilimitada y domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la inversión, compraventa, permuta, arrendamiento, adquisición o enajenación, a cualquier título, de bienes corporales o incorporales, muebles o inmuebles, como así mismo la explotación y administración de estos, ya sean propios o ajenos, por cuenta propia o ajena.

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 e incorporales, incluidos derechos y acciones en todo tipo de sociedades, comunidades y asociaciones, cualquiera 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.

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.

Lucchetti Chile S. A.

Es una sociedad chilena constituida el 18 de octubre de 1989, con vigencia ilimitada y domicilio en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria molinera de cereales, la fabricación y comercialización de pasas, harinas, derivados de cereales y de todo tipo de productos y bienes alimenticios aptos para el consumo humano y animal.

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 e incorporales, muebles e inmuebles, administrar dichas propiedades, darlas y tomarlas en arrendamiento y percibir sus rentas, en Chile o en el extranjero.

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.

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.

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.

Servicios Tresmontes Lucchetti S. A. de C. V.

Es una sociedad mexicana constituida el 1° 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.

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.

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.

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 la 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.

TMLUC Argentina S. A.

Es una sociedad argentina constituida el 1° 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.

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.

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 incorporeales, 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.

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.

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 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.

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 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 US\$758 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 US\$739,3 millones, lo que equivale a un múltiplo EV / Ebitda de 12,3. Al descontar la deuda financiera de TMLUC de US\$126 millones, el valor pagado fue de US\$605,3 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. (“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 US\$14,4 millones y la respectiva transferencia de acciones.

ADQUISICIONES 2012

American Franchising Corp.

El 31 de octubre de 2012, Grupo Nutresa S.A. celebró un acuerdo vinculante para adquirir el 100% de las acciones de la compañía panameña American Franchising Corp. (AFC) por la suma de US\$110.000.000, acuerdo que se materializó el 26 de diciembre del mismo año a través de la celebración del contrato de adquisición de acciones.

Adicionalmente, se acordó girar US\$2.500.000 para constituir un fideicomiso que asegure el cumplimiento de las obligaciones a cargo de los vendedores, y un monto posterior de US\$2.458.521 como ajuste al precio, según lo convenido en el contrato de adquisición de acciones.

AFC es una compañía dedicada al negocio de helados en Centroamérica, tiene una posición dominante en toda la región, especialmente en Costa Rica, donde mantiene una participación de mercado superior a 85% en el canal de heladerías.

La compañía inició sus operaciones en 1968 y actualmente cuenta con dos plantas de producción, una en Costa Rica y otra en Guatemala, 138 puntos de venta propios en Centroamérica y dos en Estados Unidos. Ha desarrollado un fuerte concepto de heladerías y cafés en los países donde tiene presencia, donde ofrece productos de alto valor agregado, comercializados bajo sus propias marcas (*POPS*, *Café Entre-pans* y *FRIZZ*), mismas que son altamente reconocidas en toda la región.

AFC desarrolla su actividad a través de 15 subordinadas, las cuales se mencionan a continuación:

1. Industrias Lácteas de Costa Rica S.A.
2. Compañía Americana de Helados S.A.
3. Fransouno S.A.
4. Helados H D S.A.
5. Americana de Alimentos Ameral S.A.
6. Inmobiliaria Nevada S.A.
7. Heladera Guatemalteca S.A.
8. Distribuidora POPS S.A.
9. Nevada Guatemalteca S.A.
10. Guate-Pops S.A.
11. Industrias Lácteas Nicaragua S.A.
12. Americana de Alimentos S.A. de C.V.
13. POPS One LLC
14. POPS Two LLC
15. Costa Rica's Creamery, LLC.

A continuación detallamos los activos y pasivos asumidos a la fecha de adquisición de las compañías:

	2013		2012	
Adquisiciones	TMLUC		AMERICAN FRANCHISING CORP	
Activos corrientes	\$	317.283	\$	18.617
Activos no corrientes		340.098		14.437
Total activos	\$	657.381	\$	33.054
Pasivos corrientes		369.324		5.185
Pasivos no corrientes		108.530		1.492
Total pasivos	\$	477.854	\$	6.677
Interes minoritario		16.107		0
Patrimonio	\$	163.420	\$	26.377
Resultados antes de adquisición		(\$ 4.478)		\$ 0
Efectivo recibido		12.935		11.847
Capital de trabajo		(52.041)		13.432
Obligaciones financieras recibidas		309.445		744
Crédito mercantil adquirido (1)		966.730		179.467
Valor pagado	\$	1.130.150	\$	205.844

(1) En el año 2013 se adquieren 445.170 acciones de Industrias Aliadas S.A.S., que incrementa la participación de Grupo Nutresa S.A. de 83,33% al 100% y se adquieren 54.526.746 acciones de Setas Colombiana S.A. que incrementa la participación de Grupo Nutresa S.A. de 94,79% a 99,31%. Estas operaciones generaron un crédito mercantil de \$5.416.

En el año 2012 se adquieren 24.201 acciones de Helados Bon S.A. lo cual incrementa la participación de Grupo Nutresa S.A. de 73,11% a 81,18%, generando un crédito mercantil de \$7.728.

El crédito mercantil representa el valor de las sinergias esperadas al adquirir un negocio en marcha con una fuerza de trabajo organizada y entrenada y perspectivas de crecimiento en la región de Centro América.

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 significativas entre compañías fueron eliminados en la consolidación y las pérdidas no realizadas también son eliminadas.

Las políticas y prácticas contables son aplicadas en forma homogénea por la Compañía Matriz y sus compañías subor-

dinadas 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:

Sociedad	AÑO 2013					AÑO 2012				
	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilida (pérdida)	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilida (pérdida)
Alimentos Cárnicos S.A.S.	100,00%	1.364.261	910.820	453.441	68.978	100,00%	737.000	323.888	413.112	75.211
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S.A.S.	100,00%	66.548	61.048	5.500	(594)	100,00%	66.499	60.406	6.093	0
Alimentos Carnicos de Panamá (1)	100,00%	114.958	64.720	50.238	(6.225)	100,00%	105.651	53.660	51.991	(387)
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	100,00%	1.379.606	428.671	950.935	70.032	100,00%	1.115.853	284.977	830.876	52.854
Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A. (1)	100,00%	497.743	57.944	439.799	54.077	100,00%	391.274	43.935	347.339	19.413
Comercial Pozuelo Panamá S.A. (1)	100,00%	36.278	23.279	12.999	(258)	100,00%	21.043	13.113	7.930	574
Compañía Nacional de Chocolates de DCR, S.A. (1)	100,00%	33.551	4.313	29.238	1.701	100,00%	29.316	4.508	24.808	2.229
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	100,00%	307.773	48.791	258.982	7.501	100,00%	204.547	16.403	188.144	4.386
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	100,00%	1.144.327	349.247	795.080	66.701	100,00%	957.502	245.231	712.271	94.183
Cordials Boricua Empaque Inc. (1)	100,00%	5.157	821	4.336	(334)	100,00%	4.777	481	4.296	(142)
Cordials Costa Rica S.A. (1)	100,00%	534	0	534	9	100,00%	474	0	474	9
Comercial Pozuelo El Salvador S.A. (1)	100,00%	5.340	4.719	621	(481)	100,00%	5.125	4.099	1.026	(794)
Cordials Usa Inc. (1)	100,00%	7.474	4.714	2.760	(130)	100,00%	5.501	2.845	2.656	(16)
Cordials Noel de Venezuela S.A. (1)	100,00%	46.838	10.914	35.924	3.251	100,00%	7.895	14.115	(6.220)	3.756
Comercial Pozuelo Nicaragua S.A. (1)	100,00%	5.723	7.981	(2.258)	(2.189)	100,00%	5.199	5.257	(58)	(892)
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	100,00%	47.769	21.064	26.705	8.711	100,00%	42.304	24.309	17.995	6.188
Grupo Nutresa S.A.	100,00%	7.507.098	83.554	7.423.544	379.896	100,00%	7.497.156	75.031	7.422.125	345.484
Industria Colombiana de Café S.A.S. Colcafé	100,00%	878.398	326.609	551.789	62.124	100,00%	693.515	177.701	515.814	28.288
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	100,00%	485.710	191.061	294.649	(2.877)	100,00%	498.567	212.006	286.561	869

Sociedad	AÑO 2013					AÑO 2012				
	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilida (pérdida)	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilida (pérdida)
Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A. (1)	100,00%	307.725	87.972	219.753	(8.544)	100,00%	276.250	52.768	223.482	(5.930)
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.	70,00%	41.059	37.830	3.229	(1.568)	70,00%	32.917	26.938	5.979	202
Litoempaques S.A.S.	100,00%	24.531	1.993	22.538	(73)	100,00%	23.075	2.081	20.994	244
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A. S.	100,00%	507.808	228.356	279.452	23.584	100,00%	402.682	146.199	256.483	13.208
Molinos Santa Marta S.A.S.	100,00%	99.748	16.864	82.884	5.839	100,00%	98.910	24.705	74.205	15.239
Novaventa S.A.S	100,00%	111.652	55.085	56.567	10.812	100,00%	127.270	77.041	50.229	2.407
Nutresa S.A. de C.V. (1)	100,00%	69.259	20.144	49.115	7.668	100,00%	62.190	23.961	38.229	6.451
Pastas Comarrico S.A.S.	100,00%	27.626	1.432	26.194	1.356	100,00%	25.619	3.079	22.540	426
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	100,00%	183.123	48.752	134.371	12.933	100,00%	164.074	50.626	113.448	10.956
Serer S.A. de C.V. (1)	100,00%	9.763	5.893	3.870	643	100,00%	10.019	7.027	2.992	536
Servicios Nutresa S.A.S.	100,00%	431.451	430.156	1.295	486	100,00%	376.446	375.631	815	172
Setas de Colombiana S.A	99,31%	63.419	6.429	56.990	5.150	94,79%	65.254	4.524	60.730	6.901
Comercial Nutresa S.A.S	100,00%	204.786	161.222	43.564	5.979	100,00%	214.897	177.499	37.398	506
Industrias Aliadas S.A.S	100,00%	76.381	5.827	70.554	9.228	83,33%	62.384	2.782	59.602	6.660
Tropical Coffe Company S.A.S	100,00%	30.417	2.624	27.792	208	100,00%	55.695	28.801	26.894	1.123
Corporación Distribuidora de Alimentos (1)	100,00%	24.900	19.557	5.343	1.177	100,00%	18.564	14.779	3.785	920
Comercial Pozuelo Guatemala (1)	100,00%	13.661	11.485	2.176	(435)	100,00%	12.106	9.715	2.391	(1.586)
Helados Bon (1)	81,18%	21.461	12.314	9.147	1.941	81,18%	19.774	12.379	7.395	3.330
Fehr Foods Inc. (1)	100,00%	72.842	23.562	49.280	9.775	100,00%	59.803	23.854	35.949	3.755
American Franchising Corp.(1)	100,00%	30.917	31	30.886	1.121	100,00%	27.100	29	27.071	0
Americana de Alimentos Ameral S.A. (1)	100,00%	538	278	260	162	100,00%	277	193	84	0
Americana de Alimentos S.a. de C.V. (1)	100,00%	92	78	14	(67)	100,00%	83	7	76	0
Compañía Americana De Helados S.A. (American Ice C (1)	100,00%	13.749	4.135	9.614	2.587	100,00%	9.951	3.661	6.290	0
Distribuidora Pops S.A.(1)	100,00%	4.423	3.302	1.121	(612)	100,00%	4.360	2.765	1.595	0
Fransouno S.A. (1)	100,00%	595	163	432	10	100,00%	608	226	382	0
Guate-Pops S.A.(1)	100,00%	1.399	1.053	346	193	100,00%	1.381	1.130	251	0
Heladera Guatemalteca S.A.(1)	100,00%	1.525	278	1.247	(150)	100,00%	1.687	410	1.277	0
Helados H D S.A.(1)	100,00%	1.453	217	1.236	269	100,00%	1.089	221	868	0
Industrias Lácteas de Costa Rica S.A.(1)	100,00%	15.771	2.834	12.937	3.341	100,00%	10.193	1.599	8.594	0

Sociedad	AÑO 2013					AÑO 2012				
	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilida (pérdida)	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilida (pérdida)
Industrias Lácteas Nicaragua S.A.(1)	100,00%	649	204	445	108	100,00%	500	175	325	0
Inmobiliaria Nevada S.A.(1)	100,00%	5.500	144	5.356	971	100,00%	4.418	356	4.062	0
Nevada Guatemala S.A.(1)	100,00%	1.447	10	1.437	135	100,00%	1.211	20	1.191	0
Pops One LLC(1)	98,00%	272	29	243	(166)	98,00%	325	24	301	0
Pops Two LLC)(1)	98,00%	256	8	248	(200)	98,00%	305	3	302	0
Nutresa Chile S.A. (1)	100,00%	1.210.879	55.333	1.155.546	22.290	0,00%	0	0	0	0
Tresmontes Lucchetti S. A.(1)	100,00%	749.649	538.841	210.808	18.609	0,00%	0	0	0	0
Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S. A. (1)	100,00%	62.438	1.160	61.278	1.226	0,00%	0	0	0	0
Tresmontes Lucchetti Internacional S. A. (1)	100,00%	74.898	43.065	31.833	(196)	0,00%	0	0	0	0
Tresmontes Lucchetti Servicios S. A. (1)	100,00%	85.540	22.557	62.983	2.479	0,00%	0	0	0	0
Tresmontes S.A. (1)	100,00%	575.477	496.339	79.138	(4.347)	0,00%	0	0	0	0
Deshidratados S. A. (1)	100,00%	7.200	1.356	5.844	37	0,00%	0	0	0	0
Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S. A. (1)	100,00%	121.444	33.494	87.950	681	0,00%	0	0	0	0
Inversiones Agroindustrial Ltda. (1)	100,00%	186.977	34.832	152.145	8.705	0,00%	0	0	0	0
Inversiones y Servicios Tresmontes Ltda. (1)	100,00%	168.490	126	168.364	(1.637)	0,00%	0	0	0	0
Lucchetti Chile S. A. (1)	100,00%	192.648	114.412	78.236	(2.319)	0,00%	0	0	0	0
Sociedad Colectiva Civil Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti (1)	100,00%	95.062	0	95.062	0	0,00%	0	0	0	0
Envasadora de Aceites S. A. (1)	100,00%	19.537	842	18.695	524	0,00%	0	0	0	0
Novaceites S. A. (1)	50,00%	54.909	22.676	32.233	985	0,00%	0	0	0	0
Comercializadora TMLUC S. A. de C. V. (1)	100,00%	146	0	146	-0	0,00%	0	0	0	0
Servicios Tresmontes Lucchetti S. A. de C. V. (1)	100,00%	2.768	3.395	(627)	433	0,00%	0	0	0	0
Tresmontes Lucchetti México S. A. de C. V. (1)	100,00%	70.844	22.218	48.626	1.182	0,00%	0	0	0	0
TMLUC Perú S. A. C. (1)	100,00%	5.139	3.113	2.026	60	0,00%	0	0	0	0
Promociones y Publicidad Las Américas S. A. (1)	100,00%	2.977	19.182	(16.205)	204	0,00%	0	0	0	0
TMLUC Argentina S. A. (1)	100,00%	10.884	13.709	(2.825)	(1.776)	0,00%	0	0	0	0

(1) Al 31 de diciembre de 2013 y 2012 la Matriz no tiene inversión directa en estas compañías. Sin embargo, posee participación mayoritaria a través de compañías subordinadas.

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. A partir del año 2007 para aquellas compañías que pertenecen a países cuya economía es considerada hiperinflacionaria, toman las cifras expresadas en la unidad de medida corriente al final del año 2006, como base para los valores en libros de las partidas en sus estados financieros del año 2007 antes de ser convertidos a pesos.

- 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:

Conciliación del activo	2013	2012
Activo de la compañía Matriz	\$ 7.507.098	\$ 7.497.156
Activo de las compañías subordinadas	12.526.094	7.063.458
Subtotal	20.033.192	14.560.614
Eliminaciones y reclasificaciones por efecto de la consolidación:		
Deudores	(2.046.950)	(1.109.824)
Inventarios	4.882	(6.494)
Inversiones (costo más valorizaciones)	(7.366.639)	(4.560.554)
Propiedad, planta y equipo (costo más valorizaciones)	(61.285)	32.092
Intangibles y otros activos	17.298	35.730
TOTAL ELIMINACIONES Y RECLASIFICACIONES	(9.452.694)	(5.609.050)
TOTAL ACTIVO CONSOLIDADO	\$ 10.580.498	\$ 8.951.564
Conciliación del pasivo	2013	2012
Pasivo de la compañía Matriz	\$ 83.554	\$ 75.031
Pasivo de las compañías subordinadas	5.133.625	2.562.144
Subtotal	5.217.179	2.637.175
Eliminaciones y reclasificaciones por efecto de la consolidación:		
Cuentas corrientes comerciales, proveedores y cuentas por pagar	(2.028.305)	(1.100.658)
Diferidos y otros pasivos	(38.447)	(10.205)
TOTAL ELIMINACIONES Y RECLASIFICACIONES	(2.066.752)	(1.110.863)
TOTAL PASIVO CONSOLIDADO	\$ 3.150.427	\$ 1.526.312
Conciliación de las utilidades	2013	2012
Utilidad de la compañía Matriz	\$ 379.896	\$ 345.484
Utilidad de las compañías subordinadas	466.523	351.247
Subtotal	\$ 846.419	\$ 696.731
Ajustes y eliminaciones por efecto de la consolidación:		
Utilidad por método de participación	(428.235)	(351.925)
Participación derechos minoritarios	(416)	(2.156)
Pérdida (utilidad) antes de adquisiciones de compañías	4.478	0
Resultado neto generado por operaciones entre las compañías y otros	(42.011)	2.857
TOTAL ELIMINACIONES Y RECLASIFICACIONES	\$ (466.184)	\$ (351.224)
TOTAL UTILIDAD NETA CONSOLIDADA	\$ 380.235	\$ 345.507
Conciliación del patrimonio	2013	2012
Patrimonio de la compañía Matriz	7.423.544	7.422.126
Patrimonio de las compañías subordinadas	7.392.468	4.501.313
Subtotal	\$ 14.816.012	\$ 11.923.439
Eliminaciones por efecto de la consolidación:		
Capital social	(2.966.378)	(753.404)
Superávit de capital	(2.030.287)	(1.814.353)
Reservas	(1.434.939)	(1.019.938)
Revalorización del patrimonio	(352.123)	(345.628)
Efecto conversión estados financieros	(173.546)	(162.791)
Superávit por valorizaciones	(64.003)	(67.144)
Utilidad del ejercicio (1)	(383.874)	(351.223)
TOTAL ELIMINACIONES Y RECLASIFICACIONES	(7.405.150)	(4.514.481)
TOTAL PATRIMONIO CONSOLIDADO	\$ 7.410.862	\$ 7.408.958

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 Decreto No. 1536 del 7 de mayo de 2007, el Gobierno nacional de Colombia eliminó de manera retroactiva a partir del 1° 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. Así mismo, el saldo de la cuenta de revalorización del patrimonio puede ser disminuido por el reconocimiento del impuesto al patrimonio liquidado y no podrá distribuirse como utilidad hasta tanto no se liquide la empresa o se capitalice su valor de acuerdo con las normas legales. Una vez se capitalice, podrá servir para absorber pérdidas, únicamente cuando la Compañía se encuentre en causal de disolución y no podrá utilizarse para disminuir el capital con efectivo reembolso de aportes a los socios o accionistas.

Durante el año 2012 la administración, acogido a esta norma, cargó a la cuenta de revalorización del patrimonio el impuesto al patrimonio por valor de \$33.688.

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 convierten utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera son convertidos 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 conversión 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 denominadas 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 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 carga 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 NEGOCIABLES Y PERMANENTES

Las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, según Circular Externa No. 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 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.

Aualmente 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 vehícu-

los 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 en base al 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 ACREEDORAS DEUDORAS

Se registran en cuentas de orden deudoras hechos 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.

Acreeedoras

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 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 2013 y 2012.

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 2013 y 2012, 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–

El 29 de diciembre de 2012 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió el Decreto 2784, mediante el cual se reglamentó la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 1: Emisores de valores, entidades de interés público y entidades que cumplan los parámetros establecidos en esta disposición.

Este marco técnico fue elaborado con base en las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF–, las Normas Internacionales de Contabilidad –NIC–, las interpretaciones SIC, las interpretaciones CINIIF y el marco conceptual para la información financiera, emitidas en español al 1° de enero de 2012, por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés).

Según el cronograma de aplicación, el año 2013 ha sido un período de preparación y capacitación con la obligación inicial de presentar un plan de implementación aprobado por la junta directiva, con responsables y metas de seguimiento y control. El año 2014 será el período de transición y el 2015 el período de aplicación plena del nuevo marco normativo.

De acuerdo con lo indicado en el Decreto 2784 de 2012, modificado por el Decreto 3024 de 2013, se establece la obligación de preparar un estado de situación financiera de apertura al 1° de enero del 2014 bajo la nueva normatividad, de modo que durante todo el año 2014 se lleve a cabo la transición, con la aplicación simultánea de la actual y la nueva normatividad contable.

Los últimos estados financieros oficiales conforme a los Decretos 2649 y 2650 de 1993 serán con corte al 31 de diciembre del 2014 y los primeros estados financieros bajo la nueva normatividad serán los del año 2015 que requieren su comparación con la información de transición del año 2014, bajo el marco técnico normativo establecido en el Decreto 2784 de 2012 y modificado por el Decreto 3023 de 2013.

4.2.24 RECLASIFICACIÓN A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Ciertas reclasificaciones han sido incorporadas en los estados financieros de 2012 para propósitos comparativos con los estados financieros de 2013.

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.

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 mercado (TRM) certificada por la Superintendencia Financiera, \$1926,83 y \$1.768,23 por US\$1 al 31 de diciembre de 2013 y 2012 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 \$1.868,90 y \$1.798,23 por US\$1 durante los años 2013 y 2012 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.

	2013		2012	
	US\$	\$	US\$	\$
Disponible	64.251.440	123.802	55.476.325	98.095
Deudores	284.943.008	549.037	184.168.459	325.652
Inventarios	153.989.846	296.712	66.189.955	117.039
Diferidos y otros	39.814.490	76.716	14.602.040	25.820
Propiedad, planta y equipo	299.400.711	576.894	160.757.408	284.256
Intangibles	669.999.175	1.290.975	137.430.204	243.008
Subtotal	1.512.398.670	2.914.136	618.624.391	1.093.870
Obligaciones financieras	233.516.393	449.946	134.927.471	238.583
Proveedores	96.612.995	186.157	43.101.979	76.214
Cuentas por pagar	103.685.971	199.785	71.098.783	125.719
Impuestos, gravámenes y tasas	21.079.997	40.618	12.324.484	21.793
Obligaciones laborales	23.985.279	46.216	17.541.204	31.017
Pasivos estimados	15.427.976	29.727	1.888.626	3.340
Pasivos diferidos y otros	14.384.157	27.716	4.422.718	7.820
Subtotal	508.692.768	980.165	285.305.265	504.486
Posición neta, activa	1.003.705.902	1.933.971	333.319.126	589.384

Impacto de la conversión de estados financieros por país:

2013															
	ARGENTINA	CHILE	COSTA RICA	ECUADOR	EL SALVADOR	ESTADOS UNIDOS	GUATEMALA	MÉXICO	NICARAGUA	PANAMÁ	PERÚ	PUERTO RICO	REP. 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
Total activo	0	0	35.891	1.662	455	5.856	1.844	4.682	216	7.321	(1.025)	63	531	(69.159)	(11.663)
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	(1)	(38)	0	(454)	(146)	(173)	0	0	6	0	(17)	68	(755)
Total pasivo	0	0	591	(1.322)	(356)	(2.358)	(1.187)	(1.332)	(205)	(5.294)	81	324	(332)	11.081	(309)
Interés minoritario	0	0	0	0	0	(1)	0	0	0	0	0	0	(37)	0	(38)
Efecto conversión resultados	235	(86)	957	37	(17)	288	(29)	70	(14)	(178)	(9)	(10)	11	0	1.255
Efecto conversión estados financieros	235	(86)	37.439	377	82	3.785	628	3.420	(3)	1.849	(953)	377	173	(58.078)	(10.755)
TOTAL EFECTO POR CONVERSIÓN ESTADOS FINANCIEROS ACUMULADO															(173.546)

2012														
	COSTA RICA	ECUADOR	EL SALVADOR	ESTADOS UNIDOS	GUATEMALA	MÉXICO	NICARAGUA	PANAMÁ	PERÚ	PUERTO RICO	VENEZUELA	REP. DOMINICANA	TOTAL	
Activo corriente	(5.728)	(1.416)	(424)	(2.742)	(1.020)	(1.005)	(672)	(3.433)	(2.242)	(53)	(13.622)	(1.481)	(33.838)	
Activo no corriente	(24.126)	(34)	(4)	(2.728)	(6)	(159)	(22)	(4.081)	(5.097)	0	(9.234)	(1.276)	(46.767)	
Total activo	(29.854)	(1.450)	(428)	(5.470)	(1.026)	(1.164)	(694)	(7.514)	(7.339)	(53)	(22.856)	(2.757)	(80.605)	
Pasivo corriente	1.050	1.134	441	1.569	984	472	568	2.542	918	(384)	6.997	2.033	18.324	
Pasivo no corriente	(59)	32	0	481	0	(13)	0	0	50	0	683	90	1.264	
Total pasivo	991	1.166	441	2.050	984	459	568	2.542	968	(384)	7.680	2.123	19.588	
Interés minoritario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	256	256	
Efecto conversión resultados	(882)	(16)	14	(67)	40	(21)	36	18	6	2	0	(112)	(982)	
Efecto conversión estados financieros	(29.745)	(300)	27	(3.487)	(2)	(726)	(90)	(4.954)	(6.365)	(435)	(15.176)	(490)	(61.743)	
TOTAL EFECTO POR CONVERSIÓN ESTADOS FINANCIEROS ACUMULADO													(162.791)	

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 financiamiento de deuda, incluyendo títulos representativos de deuda, otorgamiento de créditos de bancos y arrendamientos. Estos financiamientos exponen al riesgo de tasa de interés, principalmente por los

cambios en las tasas base (en su mayoría IPC – IBR – DTF – TAB [Chile] y en menor medida LIBOR y TIIE [México]) que son utilizadas para determinar las tasas de interés aplicables sobre los bonos y préstamos. La Compañía tiene \$114.684 millones en deuda a tasa fija y \$1.882.053 millones en deuda a tasa variable al 31 de diciembre de 2013.

La siguiente tabla muestra, al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la estructura de riesgo financiero referenciado a tasa de interés fija y tasa de interés variable:

Cuadro de obligaciones

	2013		2012	
Deuda a tasa de interés fijos	\$	114.684	\$	148.946
Deuda a tasa de interés variable		1.882.053		541.408
TOTAL	\$	1.996.737	\$	690.354

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

Disponibles y equivalentes de efectivo

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012	
Caja, bancos y corporaciones de ahorro y vivienda	\$	302.451	\$	224.731
Inversiones temporales		113.027		67.081
TOTAL	\$	415.478	\$	291.812

Sobre estos valores no existen restricciones para su disponibilidad y la rentabilidad promedio de estos fondos es 4,47%

NOTA 7

Deudores, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012	
Cientes:				
Nacionales	\$	334.493	\$	357.863
Exterior		348.083		158.983
Provisión clientes (1)		(10.657)		(8.421)
Subtotal	\$	671.919	\$	508.425
Anticipo impuesto, contribuciones y saldos a favor		76.627		74.261
Ingresos por cobrar		787		729
Anticipos y avances, depósitos		55.843		47.553
Cuentas por cobrar a trabajadores		12.003		9.528
Préstamos a particulares		219		426
Otros		12.424		16.950
TOTAL DEUDORES (CORTO PLAZO)	\$	829.822	\$	657.872
Cuentas por cobrar a trabajadores		25.516		22.584
Anticipos y avances		0		950
Préstamos a particulares		359		21
Otros		1.602		433
TOTAL DEUDORES (LARGO PLAZO)	\$	27.477	\$	23.988

(1) Las cuentas con vencimiento superior a un año, por ventas de productos, se castigan contra la provisión.

El movimiento de provisión de cartera fue el siguiente:

	2013		2012	
Saldo al inicio del año de provisión clientes	\$	8.421	\$	5.710
Gasto provisión de cartera año		7.261		11.742
Castigo cartera		(5.025)		(9.031)
Saldo al final del año provisión cartera	\$	10.657	\$	8.421

NOTA 8

Inventarios, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012	
Materia prima	\$	245.139	\$	191.222
Productos en proceso		54.608		45.598
Producto terminado		207.056		135.430
Mercancía no fabricada por la empresa		43.833		44.483
Materiales, repuestos, accesorios y empaques		132.075		89.945
Inventarios en tránsito		24.074		24.132
Semovientes		22.827		25.631
Provisión protección de inventarios		(4.289)		(645)
TOTAL	\$	725.323	\$	555.796

NOTA 9

Diferidos y otros activos

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012	
Gastos pagados por anticipado	\$	15.171	\$	11.031
Cargos diferidos (1)		86.052		46.421
Derechos en instrumentos financieros (2)		594		679
Otros activos		15.908		6.234
TOTAL	\$	117.725	\$	64.365
TOTAL CORRIENTE		(47.694)		(32.215)
TOTAL NO CORRIENTE	\$	70.031	\$	32.150

(1) Incremento correspondiente al impuesto diferido proveniente de TMLUC.

(2) Instrumentos financieros derivados

Los saldos de los activos y pasivos por instrumentos financieros derivados al 31 de diciembre de 2013 y 2012 corresponden al valor de mercado de los contratos vigentes de acuerdo con los derechos y obligaciones de las compañías. Para sus contratos de derivados, todas las ganancias y pérdidas son reconocidas en los resultados del año. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012,

los instrumentos derivados generaron utilidades de \$5.659 (2012 - \$25.978) y pérdidas por \$4.047 (2012 - \$18.990) respectivamente.

El valor de mercado de los instrumentos derivados al 31 de diciembre, las tasas de interés y de cambio de estos contratos, se relacionan a continuación:

2013

Entidad financiera	Obligación financiera inicial US\$	Saldo obligación financiera US\$	Valor cubierto US\$	Fecha inicial	Vencimiento	Derechos \$	Obligaciones \$	Ganancias (pérdidas) no realizadas \$	Tasa de cambio inicial (1)	Tasa de cambio futura (1)	Tasa de interés derecho	Tasa de interés obligación
OBLIGACIONES												
Forwards												
BANCOLOMBIA	307.980		307.980	12/26/2013	1/7/2014		(1)	(1)	1.924,20	1.923,50		
BANCOLOMBIA	933.828		933.828	12/30/2013	1/7/2014		(0)	(0)	1.926,60	1.926,56		
BANCOLOMBIA	609.584		609.584	12/26/2013	2/18/2014		(2)	(2)	1.924,20	1.924,48		
BANCOLOMBIA	270.250		270.250	12/26/2013	2/25/2014		(1)	(1)	1.924,20	1.925,16		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	8/1/2013	7/25/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.962,00		
BANCOLOMBIA	373.500		373.500	8/1/2013	7/25/2014		(0)	(0)	1.898,70	1.962,00		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	8/1/2013	8/26/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.967,76		
BANCOLOMBIA	373.500		373.500	8/1/2013	8/26/2014		(0)	(0)	1.898,70	1.967,76		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	8/1/2013	9/26/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.973,35		
BANCOLOMBIA	792.250		792.250	8/1/2013	9/26/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.973,35		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	8/1/2013	10/27/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.978,96		
BANCOLOMBIA	507.500		507.500	8/1/2013	10/27/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.978,96		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	8/1/2013	11/26/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.984,41		
BANCOLOMBIA	507.500		507.500	8/1/2013	11/26/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.984,41		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	8/1/2013	12/18/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.988,41		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	8/1/2013	12/18/2014		(1)	(1)	1.898,70	1.988,41		
BANCOLOMBIA	227.750		227.750	8/1/2013	12/18/2014		(0)	(0)	1.898,70	1.988,41		
TOTAL OBLIGACIONES CORTO PLAZO							(\$ 15)	(\$ 15)				
TOTAL OBLIGACIONES						\$ 0	(\$ 15)	(\$ 15)				
DERECHOS												
Swaps												
BBVA	47.000.000	1.678.571	1.678.571	4/17/2008	2/14/2014	184		184		1.795	Libor 3 Meses + 0,85	10,80% EA
RBS	44.000.000	1.571.429	1.571.429	4/17/2008	2/14/2014	220		220		1.772	Libor 3 Meses + 0,95	10,80% EA
Forwards												
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	7/3/2013	1/27/2014	17		17	1.916,00	1.947,53		
BANCOLOMBIA	389.114		389.114	7/3/2013	1/27/2014	6		6	1.916,00	1.947,53		
BANCOLOMBIA	135.522		135.522	12/18/2013	1/28/2014	3		3	1.947,00	1.952,55		
BANCOLOMBIA	582.030		582.030	12/20/2013	1/28/2014	5		5	1.935,00	1.934,79		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	7/3/2013	2/25/2014	17		17	1.916,00	1.952,11		
BANCOLOMBIA	389.114		389.114	7/3/2013	2/25/2014	7		7	1.916,00	1.952,11		
BANCOLOMBIA	36.800		36.800	12/18/2013	2/25/2014	1		1	1.947,00	1.956,83		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	7/3/2013	3/26/2014	17		17	1.916,00	1.956,70		
BANCOLOMBIA	736.392		736.392	7/3/2013	3/26/2014	12		12	1.916,00	1.956,70		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	7/3/2013	4/25/2014	17		17	1.916,00	1.961,46		
BANCOLOMBIA	389.114		389.114	7/3/2013	4/25/2014	7		7	1.916,00	1.961,46		
BANCOLOMBIA	1.000.000		1.000.000	7/3/2013	5/26/2014	17		17	1.916,00	1.966,39		
BANCOLOMBIA	389.114		389.114	7/3/2013	5/26/2014	7		7	1.916,00	1.966,39		
BANCOLOMBIA	694.557		694.557	7/3/2013	6/26/2014	12		12	1.916,00	1.971,33		
BANCOLOMBIA	404.775		404.775	8/20/2013	1/15/2014	10		10	1.926,00	1.953,40		
BANCOLOMBIA	269.850		269.850	8/20/2013	2/18/2014	6		6	1.926,00	1.959,30		
BANCOLOMBIA	269.850		269.850	8/20/2013	3/17/2014	6		6	1.926,00	1.964,35		
BANCOLOMBIA	269.850		269.850	8/20/2013	4/15/2014	6		6	1.926,00	1.969,75		
BANCOLOMBIA	269.850		269.850	8/20/2013	5/15/2014	6		6	1.926,00	1.975,36		
BANCOLOMBIA	269.850		269.850	8/20/2013	6/16/2014	6		6	1.926,00	1.981,36		
BANCOLOMBIA	269.850		269.850	8/20/2013	7/15/2014	6		6	1.926,00	1.986,82		
BANCOLOMBIA	269.850		269.850	8/20/2013	8/15/2014	6		6	1.926,00	1.992,66		
BANCOLOMBIA	269.850		269.850	8/20/2013	9/15/2014	6		6	1.926,00	1.997,70		
TOTAL DERECHOS CORTO PLAZO						\$ 609		\$ 609				
TOTAL DERECHOS						\$ 609	\$ 0	\$ 609				
GRAN TOTAL						\$ 609	(\$ 15)	\$ 594				

2012

Entidad financiera	Obligación financiera inicial US\$	Saldo obligación financiera US\$	Valor cubierto US\$	Fecha inicial	Vencimiento	Derechos \$	Obligaciones \$	Ganancias (pérdidas) no realizadas \$	Tasa de cambio inicial (1)	Tasa de cambio futura (1)	Tasa de interés derecho	Tasa de interés obligación
OBLIGACIONES												
Swaps												
BBVA	40.285.714	8.392.858	8.392.858	4/17/2008	2/14/2014	0	(405)	(405)		1.795	Libor 3 Meses + 0,85	11,25% EA
RBS	37.714.286	7.857.144	7.857.144	4/30/2008	2/14/2014	0	(184)	(184)		1.772	Libor 3 Meses + 0,95	10,92% EA
RBS	33.000.000	2.357.154	2.357.154	6/14/2006	6/14/2013	0	(1.793)	(1.793)		2.519	Libor 3 Meses + 0,85	9,87% EA
TOTAL OBLIGACIONES LP							(2.382)					
TOTAL OBLIGACIONES							(2.382)					
Forwards												
HELM BANK	30.075.000		30.075.000	12/12/2012	6/14/2013		(979)	(979)	1.798	1.811,15	3%	4,04%
TOTAL OBLIGACIONES CP							(979)					
TOTAL OBLIGACIONES							0	(979)				
Forwards												
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	9/26/2012	1/28/2013	14		14	1.799,00	1.822,97		
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	9/26/2012	2/26/2013	14		14	1.799,00	1.827,20		
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	9/26/2012	3/22/2013	14		14	1.799,00	1.830,29		
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	9/26/2012	4/26/2013	14		14	1.799,00	1.836,34		
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	9/26/2012	5/27/2013	14		14	1.799,00	1.841,86		
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	9/26/2012	6/26/2013	14		14	1.799,00	1.847,18		
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	9/26/2012	7/26/2013	14		14	1.799,00	1.852,06		
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	9/26/2012	8/26/2013	14		14	1.799,00	1.857,01		
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	9/26/2012	9/26/2013	14		14	1.799,00	1.861,77		
BANCOLOMBIA	1.693.890		1.693.890	7/16/2012	1/25/2013	73		73	1.774,00	1.816,69		
BANCOLOMBIA	1.077.930		1.077.930	7/16/2012	2/25/2013	45		45	1.774,00	1.821,50		
BANCOLOMBIA	1.385.910		1.385.910	7/16/2012	3/21/2013	56		56	1.774,00	1.825,48		
BANCOLOMBIA	1.385.910		1.385.910	7/16/2012	4/25/2013	53		53	1.774,00	1.830,14		
BANCOLOMBIA	1.077.930		1.077.930	7/16/2012	5/24/2013	40		40	1.774,00	1.834,48		
BANCOLOMBIA	1.077.930		1.077.930	7/16/2012	6/25/2013	40		40	1.774,00	1.838,30		
TOTAL DERECHOS CP						\$ 433	\$ 0					
TOTAL DERECHOS						\$ 433						
BANCOLOMBIA	1.385.910		1.385.910	7/16/2012	7/25/2013	50		50	1.774,00	1.842,20		
BANCOLOMBIA	1.385.910		1.385.910	7/16/2012	8/23/2013	48		48	1.774,00	1.842,68		
BANCOLOMBIA	1.077.930		1.077.930	7/16/2012	9/24/2013	36		36	1.774,00	1.846,12		
BANCOLOMBIA	1.385.910		1.385.910	7/16/2012	10/25/2013	46		46	1.774,00	1.849,08		
BANCOLOMBIA	1.693.890		1.693.890	7/16/2012	11/25/2013	54		54	1.774,00	1.850,52		
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	9/26/2012	10/28/2013	12		12	1.799,00	1.866,02		
TOTAL DERECHOS LP						\$ 246	\$ 0					
TOTAL DERECHOS						\$ 246						
GRAN TOTAL						679	(3.361)					

(1) Expresado en pesos colombianos.

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 2013, Grupo Nutresa S.A. y sus compañías subordinadas presentan las siguientes opciones financieras para cubrir su exposición de tasa de cambio en 2014:

Clase	Tipo	Vencimiento	Ejercicio	Monto usd	Strike promedio
Venta	Put	2014	Europeo	12.800.000	1.870
Compra	Call	2014	Europeo	6.400.000	1.928
Venta	Call	2014	Europeo	6.400.000	2.022

NOTA 10

Inversiones permanentes, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

2013

SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	Valor Intrínseco o valor de mercado por acción Intrínseco	Fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo	Provisión	Total costo	Valoriz. (desvaloriz)	Dividendos recibidos
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	785.813.601	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(2)	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	0	0	0	0	0,00%	531	0	531	0	15
Subtotal						353.075	(45)	353.030	3.290.708	39.510
Inversiones obligatorias y otras (3)						4.800		4.800		
TOTAL INVERSIONES PERMANENTES, NETO						357.875	(45)	357.830	3.290.708	39.510

(1) Se adquieren 10.835.000 acciones de Dan Kaffe y 999.000 acciones de Estrella Andina S.A.S.

(2) Se venden 398.038 acciones de Promotora.

(3) Incluye fideicomiso Grupo Nutresa e inversión en Cuenca Verde.

2012

SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	valor Intrínseco o valor de mercado por acción Intrínseco	fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo	provisión	Total costo	Valoriz. (desvaloriz)	Dividendos recibidos
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	575.372.223	38.000,00	12/28/2012	10,32%	147.259		147.259	2.109.477	18.024
Grupo Argos S.A.	79.804.628	783.238.001	21.000,00	12/28/2012	10,19%	120.795		120.795	1.555.103	16.680
Bimbo de Colombia S.A.	2.324.630	5.811.576	30.182,07	11/30/2012	40,00%	52.986	(45)	52.941	17.221	0
Fondo Ganadero de Antioquia S.A.	1.547.021	60.926.639	1.631,14	9/30/2012	2,54%	3.077		3.077	(554)	0
Sociedad Central Ganadera S.A.(1)	50.267	279.859	43.493,25	10/31/2012	17,96%	1.155		1.155	1.031	402
Promotora.	398.038	6.070.831	198,00	10/31/2012	6,56%	265	(1)	264	(185)	0
Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura	93.836	87.056.154	2.192,83	11/30/2012	0,11%	128		128	77	79
Trigonal S. A.	744	35.342	5.956,57	11/30/2012	2,11%	2		2	3	0
Otras sociedades						526		526		2
Subtotal						326.193	(46)	326.147	3.682.173	35.187
Inversiones obligatorias y otras (2)						3.943		3.943		
TOTAL INVERSIONES PERMANENTES, NETO						330.136	(46)	330.090	3.682.173	35.187

(1) Durante el año 2012 se adquirieron 1.576 acciones de Sociedad Central Ganadera S.A. por \$130.

(2) Incluye el fideicomiso Grupo Nutresa S.A.

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:

Serie	Capital	TASA IPC +	Modalidad
C5	98.541	4,1900%	T.V
C7	131.815	4,9600%	T.V
C10	135.482	5,3300%	T.V
C12	134.162	5,5900%	T.V
TOTAL	500.000		

NOTA 11

Propiedad, planta y equipo, neto

	Bienes raíces	Construcciones y montajes en proceso	Equipo de oficina	Equipo de producción	Equipo de transporte	TOTAL
Al 1 de enero de 2012						
Costo	\$ 728.000	\$ 80.051	\$ 33.819	\$ 1.307.736	\$ 8.979	\$ 2.158.585
Depreciación acumulada	(290.400)	0	(25.766)	(884.430)	(7.819)	(1.208.415)
Depreciación flexible	28.708	0	253	41.763	18	70.742
Provisión	(10.986)	0	0	(71)	0	(11.057)
Valor neto en libros al 1 de enero de 2012	\$ 455.322	\$ 80.051	\$ 8.306	\$ 464.998	\$ 1.178	\$ 1.009.855
Valorizaciones	\$ 689.459	\$ 0	\$ 0	\$ 477.049	\$ 1.309	\$ 1.167.817
Por el año terminado el 31 de diciembre de 2012						
Saldo inicial	455.322	80.051	8.306	464.998	1.178	1.009.855
Efecto por conversión	(6.821)	(506)	(60)	(7.764)	(233)	(15.384)
Adquisiciones	56.056	0	1.022	123.329	318	180.725
Adquisición de nuevas compañías	4.570	3	131	4.607	1.157	10.468
Ventas y retiros	(8.825)	0	(211)	(1.319)	(322)	(10.677)
Depreciaciones	(24.165)	0	(2.643)	(71.158)	(1.132)	(99.098)
Recuperación provisión	64	0	0	30	0	94
Ajustes por inflación	39.993	1.515	6	13.525	24	55.063
Traslados y reclasificaciones	(18.474)	28.721	4.751	(10.476)	217	4.739
Saldo final al 31 de diciembre de 2012	\$ 497.720	\$ 109.784	\$ 11.302	\$ 515.772	\$ 1.207	\$ 1.135.785
Al 31 de diciembre de 2012						
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 31 de diciembre de 2012	\$ 497.720	\$ 109.784	\$ 11.302	\$ 515.772	\$ 1.207	\$ 1.135.785
Valorizaciones	\$ 722.409	\$ 0	\$ 0	\$ 456.290	\$ 1.435	\$ 1.180.134
Por el año terminado el 31 de diciembre de 2013						
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)
(Provisión) recuperación	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)
Saldo final al 31 de diciembre de 2013	\$ 610.416	\$ 242.188	\$ 21.612	\$ 572.892	\$ 8.966	\$ 1.456.074
Al 31 de diciembre de 2013						
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)
Valor neto en libros al 31 de diciembre de 2013	\$ 610.416	\$ 242.188	\$ 21.612	\$ 572.892	\$ 8.966	\$ 1.456.074
Valorizaciones	\$ 801.796	\$ 0	\$ 0	\$ 516.212	\$ 561	\$ 1.318.569

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 m², con garantía hipotecaria N° 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 m², propiedad de Compañía de Galletas Noel S.A.S. con garantía inmobiliaria N° 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 N° 037-0009591 por hipoteca abierta para futuros créditos, con garantía inmobiliaria N° 290001073, a favor de Bancolombia y Banco de Bogotá.
- Una finca territorial conocida con el nombre de la Sopetrana, hoy Alcalá, situada en el paraje de los Llanos 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 N° 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 N° 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 N° 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 S.A.S., La Recetta 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., Molino 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 fue de \$113.107 y en 2012 de \$99.098. Ver nota 30.

NOTA 12

Intangibles, neto

	Crédito Mercantil	Marcas	Bienes en Leasing	Derechos Fideicomiso	Derechos Distribución	Otros	TOTAL
Al 1 de enero de 2012							
Costo	\$ 448.550	\$ 512.755	\$ 17.989	\$ 4.919	\$ 9.077	\$ 31.598	\$ 1.024.888
Amortización acumulada	(54.167)	(55.745)	(6.841)	0	(7.481)	(250)	(124.484)
Provisión	0	0	0	(20)	0	0	(20)
Valor neto en libros al 1 de enero de 2012	\$ 394.383	\$ 457.010	\$ 11.148	\$ 4.899	\$ 1.596	\$ 31.348	\$ 900.384
Por el año terminado el 31 de diciembre de 2012							
Saldo inicial	394.383	457.010	11.148	4.899	1.596	31.348	900.384
Efecto por conversión	(4.741)	(12.370)	(136)	(436)	0	(1.134)	(18.817)
Adquisiciones	187.195	0	2.293	0	0	107	189.595
Adquisición de nuevas compañías	0	0	90	0	0	0	90
Ventas y retiros	0	0	(519)	0	0	0	(519)
Amortizaciones	(23.239)	(3.353)	(3.587)	0	(1.277)	(3.045)	(34.501)
Traslados y reclasificaciones	1	(7.665)	(2.209)	0	0	(918)	(10.791)
Saldo final al 31 de diciembre de 2012	\$ 553.599	\$ 433.622	\$ 7.080	\$ 4.463	\$ 319	\$ 26.358	\$ 1.025.441
Al 31 de diciembre de 2012							
Costo	630.212	498.592	13.905	4.483	9.077	29.651	1.185.920
Amortización acumulada	(76.613)	(64.970)	(6.825)	0	(8.758)	(3.293)	(160.459)
Provisión	0	0	0	(20)	0	0	(20)
Valor neto en libros al 31 de diciembre de 2012	\$ 553.599	\$ 433.622	\$ 7.080	\$ 4.463	\$ 319	\$ 26.358	\$ 1.025.441
Por el año terminado el 31 de diciembre de 2013							
Saldo inicial	553.599	433.622	7.080	4.463	319	26.358	1.025.441
Efecto por conversión	1.482	12.461	(7)	397	0	2.333	16.666
Adquisiciones	972.146	740	2.046	0	0	728	975.660
Adquisición de nuevas compañías	0	10.936	5.482	0	0	69.284	85.702
Ventas y retiros	0	0	(384)	0	0	0	(384)
Amortizaciones	(48.907)	(3.354)	(2.549)	0	(337)	(748)	(55.895)
Traslados y reclasificaciones	387	(3.155)	(1.008)	0	18	(5.100)	(8.858)
Saldo final al 31 de diciembre de 2013	\$ 1.478.707	\$ 451.250	\$ 10.660	\$ 4.860	\$ 0	\$ 92.855	\$ 2.038.332
Al 31 de diciembre de 2013							
Costo	1.604.217	519.942	16.362	4.880	9.077	101.164	2.255.642
Amortización acumulada	(125.510)	(68.692)	(5.702)	0	(9.077)	(8.309)	(217.290)
Provisión	0	0	0	(20)	0	0	(20)
Valor neto en libros al 31 de diciembre de 2013	\$ 1.478.707	\$ 451.250	\$ 10.660	\$ 4.860	\$ 0	\$ 92.855	\$ 2.038.332

NOTA 13**Cuentas de orden**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013	2012
Deudoras:		
Derechos contingentes		
Bienes y valores entregados en garantía	\$ 487.526	\$ 545.684
Bienes y valores en poder de terceros	24.151	24.296
Litigios y demandas	10.084	39.159
Subtotal	\$ 521.761	\$ 609.139
Deudores fiscales	(6.885.140)	(6.375.080)
Deudoras de control		
Bienes recibidos en arrendamiento financiero	\$ 1.860	\$ 17.877
Propiedades, planta y equipo totalmente depreciados	571.222	597.634
Ajuste por inflación de activos	773.075	773.070
Otras cuentas deudoras de control	36.158	213.088
Subtotal	\$ 1.382.315	\$ 1.601.669
TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	(4.981.064)	(4.164.272)
Acreedoras:		
Responsabilidades contingentes		
Bienes y valores recibidos de terceros	\$ 551	\$ 338
Otras responsabilidades contingentes	1.581.376	1.283.814
Subtotal	\$ 1.581.927	\$ 1.284.152
Acreedores fiscales	(538.221)	(513.402)
Acreedoras de control	(\$ 1.223)	\$ 57.939
Ajustes por inflación	878.605	878.604
Subtotal	\$ 877.382	\$ 936.543
TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ 1.921.088	\$ 1.707.293

NOTA 14

Obligaciones financieras:

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	Entidad	Saldo		Intereses causados	Tasa	Garantía	Vencimiento	
		2013	2012				CP	LP
Bancos Nacionales	Banco de Bogotá	340.000		8.061	IBR + 3,25 - IPC + 3,50	Pagaré	0	340.000
	Bancolombia	764.000		17.995	DTF + 2,30% - IBR + 3,33%	Acciones	0	764.000
	Leasing Bancolombia	2.902	4.938	343	DTF+ 2,50% - 5,45%	Pagaré	1.537	1.365
	BBVA	0	208	9		Pagaré	0	0
	Sobregiros	4.767	8.123				4.767	0
Bancos Exterior	Helm Bank Panamá	0	53.047	213			0	
	Leasing Banco de Crédito Perú	982	8	18	5,50% E.A.	Pagaré	333	648
	Leasing BBVA Continental	54	186	5	5,40% E.A.	Pagaré	54	0
	Banco de Comercio de Guatemala	338	737	51	9,00% E.A.	Hipotecaria	338	0
	Banco de Venezuela	9.175	0	360	10,47% E.A.	Pagaré	9.175	0
	Aurus Renta Inmobiliaria	75	0	6	6,00% E.A.	Pagaré	75	0
	Scotiabank	6.262	32.902	251	LIBOR + 0,95%	Aval	6.262	0
	Banco Bice	16.463	0	330	TAB + 0,88% - LIBOR + (0,99% - 1,40%)	Pagaré	16.463	0
	Banco Chile	13.476	0	211	TAB + (0,73% - 0,92%) - LIBOR + (1,12% - 1,20%)	Pagaré	13.476	0
	Banco Consorcio	18.401	0	409	TAB + 0,81%	Pagaré	18.401	0
	Banco Itau	27.196	0	96	TAB + 1,04% - LIBOR + (1,80% - 2,47%)	Pagaré	27.196	0
	Banco Penta	36.804	0	81	TAB + (0,67% - 0,68%)	Pagaré	36.804	0
	Banco Security	37.049	0	509	TAB + (0,65% - 1,04%) - LIBOR + (0,73% - 1,56%)	Pagaré	37.049	0
	BBVA Chile	36.453	0	433	TAB + (0,65% - 0,67%) - LIBOR + (0,80% - 1,55%) - 6,68 E.A.	Pagaré	36.453	0
	BCI Chile	3.059	0	7	8,41% E.A. - LIBOR + 1,85%	Pagaré	3.059	0
	Corpbanca Chile	2.224	0	24	(8,44% - 9,60%) E.A. - LIBOR + (1,54% - 1,56%)	Pagaré	2.224	0
	Santander Chile	16.561	0	355	TAB + 0,73%	Pagaré	16.561	0
	Scotiabank Chile	51.568	0	1.044	TAB + (0,44% - 0,91%) - LIBOR + (0,35% - 1,30%)	Pagaré	51.568	0
	Rabobank	14.721	0	364	TAB	Pagaré	14.721	0
	Grupo Jorisa S.A	54	0	0		Pagaré	54	0
	Banamex	4.658	0	62	TIIE +1,50%	Pagaré	4.658	0
	BBVA Argentina	1.330	0	28	24,50% E.A.	Pagaré	1.330	0
	Banco Macro	1.982	0	143	(20,35% - 22,42%) E.A.	Pagaré	1.982	0
Santander Argentina	2.585	0	258	(26,72% - 27,96%) E.A.	Pagaré	2.585	0	
Sobregiros	1.921	4.692				1.921	0	
Otros	Fideicomiso Grupo Nutresa S.A.	500.000	500.000	36.215	IPC + 4.19% - 5.59%	Aval	98.542	401.459
	Bonos Perú	81.677	82.152	7.099	8,84% E.A.	Aval	0	81.677
	Instrumentos Financieros Derivados	0	3.361	0				
	TOTAL	1.996.737	690.354	74.980			407.588	1.589.149
	Pagaderos en 2014	407.588						
	Pagaderos en 2015	101.253						
	Pagaderos después del 2015	1.487.896						

(1) 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 Na-

cional 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 2013 se cargaron a resultados por concepto de intereses \$7.099 (2012 - \$6.943) sobre la emisión de los bonos antes mencionados.

NOTA 15**Proveedores**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012	
Nacionales	\$	107.342	\$	97.479
Exterior (*)		191.794		73.169
TOTAL	\$	299.136	\$	170.648

(*) Su incremento corresponde al saldo de TMLUC.

NOTA 16**Cuentas por pagar**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012	
Costos y gastos por pagar	\$	232.449	\$	163.587
Dividendos por pagar		50.822		45.405
Retenciones y aportes de nómina		27.053		28.026
Retención en la fuente		17.649		21.273
Otros		11.764		1.331
TOTAL	\$	339.737	\$	259.622
TOTAL CORTO PLAZO		339.570		259.456
TOTAL LARGO PLAZO	\$	167	\$	166

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. A partir del 1° de enero de 2013, las rentas fiscales, se gravan a la tarifa de 25% a título de impuesto de renta y complementarios, exceptuando los contribuyentes que por expresa disposición manejen tarifas especiales.
- b. A partir del año gravable 2007 se eliminó, para efectos fiscales, el sistema de ajustes integrales por inflación y se reactivó el impuesto de ganancias ocasionales para las personas jurídicas sobre el total de la ganancia ocasional gravable que obtengan los contribuyentes durante el año. La tarifa única aplicable sobre la ganancia ocasional gravable hasta el año 2012 es de 33%. El artículo 109 de la Ley 1607 de diciembre de 2012 estableció la nueva tarifa para el impuesto sobre ganancias ocasionales de las sociedades en 10%, a partir del año gravable 2013.
- c. La base para determinar el impuesto sobre la renta no puede ser inferior a 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.
- d. Las compañías en Colombia que en el año 2013 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., La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S., y Alimentos Cárnicos Zona Franca Santafé S.A.S.
- e. Las demás compañías subordinadas lo hicieron con base en el sistema de renta ordinaria.
- f. Al 31 de diciembre de 2013 las pérdidas fiscales de las compañías subordinadas en Colombia ascienden a \$8.964 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 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.
- g. Al 31 de diciembre de 2013, los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria de las compañías subordinadas en Colombia pendientes por compensar, ascienden a \$1.844 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.
- h. Desde el año gravable 2004 los contribuyentes del impuesto de renta 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 2013, no obstante consideran que con base en los resultados del estudio correspondiente al año 2012, no se requerirán provisiones adicionales de impuesto de renta derivados del análisis de precios por 2013, que afecten los resultados del período.

Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE

Las disposiciones fiscales vigentes estipulan que:

- a. A partir del 1° 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 a 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.
- c. El impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, para los años 2013, 2014 y 2015 tendrá una tarifa de 9% y a partir del año gravable 2016, la tarifa de este impuesto será de 8%.
- d. Según indica la Ley 1607 de diciembre de 2012, en su artículo 25, a partir del 1° de julio de 2013 están exoneradas del pago de aportes parafiscales a favor de SENA e ICBF, 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.
- e. 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 las 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 al patrimonio

Mediante la Ley 1370 del año 2009 se estableció el impuesto al patrimonio por el año 2011 a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio líquido superior a \$5.000 millones deben pagar una tarifa de 4,8% y para patrimonios líquidos entre \$3.000 millones y \$5.000 millones una tarifa de 2,4%.

Mediante el Decreto de Emergencia número 4825 de diciembre de 2010 se incluyó un nuevo rango de contribuyentes obligados a este impuesto, estableciendo una tarifa de 1% para patrimonios líquidos entre \$1.000 y \$2.000 millones y del 1,4% para patrimonios entre \$2.000 y \$3.000 millones.

Por su parte el decreto mencionado estableció una sobretasa de 25% sobre este impuesto, la cual es aplicable únicamente a los contribuyentes de impuesto al patrimonio de la Ley 1370 de 2009.

El valor del impuesto incluyendo la sobretasa fue de \$75.953 millones. El impuesto se causó el 1° de enero de 2011 y se paga en ocho cuotas durante cuatro años, en dos cuotas anuales.

En relación con el impuesto sobre la renta:

Las normas en México establecen:

Durante el ejercicio fiscal del 2013, 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 registran 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, están sometidas a la tarifa impositiva de 23% en el 2012 y 22% en el 2013.

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% 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

	2013	2012
Impuesto de renta y suplementarios	\$ 55.895	\$ 36.674
Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE	25.201	0
Impuesto sobre la renta por pagar	55.399	62.249
Impuesto al patrimonio	18.988	37.977
Otros	4.040	603
TOTALES	\$ 159.523	\$ 138.203
TOTAL CORTO PLAZO	159.523	119.215
TOTAL LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 18.988

El movimiento de la cuenta de impuestos sobre la renta, durante el año, comprendió lo siguiente:

	2013	2012
Provisión cargada a resultados del año	\$ 124.231	\$ 105.932
Provisión de impuesto de CREE corriente	35.569	0
Impuesto de renta diferido	14.687	32.525
Menos: Anticipos, autorretenciones y retenciones practicadas	(94.231)	(101.783)
TOTAL IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS Y CREE POR PAGAR	\$ 80.256	\$ 36.674

NOTA 18**Obligaciones laborales**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012	
Salarios por pagar	\$	4.691	\$	2.498
Cesantías consolidadas		28.562		42.658
Vacaciones consolidadas		27.547		19.122
Bonificaciones e intereses sobre cesantías		62.606		32.745
Otras		14.972		12.946
TOTAL	\$	138.378	\$	109.969
TOTAL CORTO PLAZO		131.144		102.371
TOTAL LARGO PLAZO	\$	7.234	\$	7.598

Empleados vinculados directamente por GRUPO NUTRESA S.A. (Matriz) y sus subordinadas durante el ejercicio:

2013						
Empleo directo	Número de personas por género			Salarios	Prestaciones	Total
	Hombres	Mujeres	Total			
Dirección	152	40	192	42.222	27.552	69.773
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
TOTAL (*)	14.545	7.187	21.732	480.120	342.880	823.000

(*) No incluye información de TMLUC.

2012						
Empleo directo	Número de personas por género			Salarios	Prestaciones	Total
	Hombres	Mujeres	Total			
Dirección	119	40	159	35.895	20.725	56.620
Confianza	5.508	3.215	8.723	269.296	181.008	450.304
Otros	7.074	2.971	10.045	137.577	120.146	257.723
TOTAL (*)	12.701	6.226	18.927	442.768	321.879	764.647

NOTA 19**Pasivos estimados y provisiones**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012	
Obligaciones laborales	\$	6.855	\$	3.339
Pensiones de jubilación (1)		44.402		22.616
Otros		2.927		2.333
TOTAL	\$	54.184	\$	28.288
TOTAL CORTO PLAZO		8.241		5.559
TOTAL LARGO PLAZO	\$	45.943	\$	22.729

(1) Pensiones de jubilación

La provisión para pensiones de jubilación se contabilizó con base en los cálculos actuariales al 31 de diciembre.

	2013	2012
Cálculo actuarial por pensiones de jubilación	\$ 44.667	\$ 23.753
Pensiones de jubilación por amortizar (Db)	(265)	(1.137)
TOTAL	\$ 44.402	\$ 22.616
TOTAL CORRIENTE	2.798	3.131
TOTAL LARGO PLAZO	\$ 41.604	\$ 19.485
Por disminución de la provisión	(469)	67
Por pagos efectuados en el año	0	3.186
TOTAL	\$ (469)	\$ 3.253

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 1° 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 326 personas a diciembre de 2013 y 340 a diciembre de 2012.

NOTA 20**Diferidos y otros pasivos**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013	2012
Impuesto diferido	\$ 159.573	\$ 125.466
TOTAL PASIVOS DIFERIDOS	\$ 159.573	\$ 125.466
Anticipos y avances recibidos	2.959	3.649
Ingresos recibidos de terceros	200	113
TOTAL OTROS PASIVOS	3.159	3.762
TOTAL	\$ 162.732	\$ 129.228
TOTAL CORTO PLAZO	3.159	3.761
TOTAL LARGO PLAZO	\$ 159.573	\$ 125.467

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.

• **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:

	2013		2012
Reservas obligatorias	\$ 212.480	\$	206.034
Reservas ocasionales	1.070.093		823.822
TOTAL RESERVAS	\$ 1.282.573	\$	1.029.856

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 disminuye 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 fiscales.

NOTA 22**Superávit por valorización**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012
Valores mobiliarios	\$ 3.290.708	\$	3.682.173
Propiedad, planta y equipo	1.318.569		1.180.134
Otros	3.160		4.108
TOTAL VALORIZACIONES	4.612.437		4.866.415
Menos intereses minoritarios	(1.751)		(14.278)
TOTAL SUPERÁVIT POR VALORIZACIÓN	\$ 4.610.686	\$	4.852.137

NOTA 23**Ingresos operacionales**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012	
Nacionales por venta de productos, neto	\$	3.872.450	\$	3.794.081
Exportaciones y ventas en el exterior		2.026.016		1.511.701
TOTAL	\$	5.898.466	\$	5.305.782

A continuación detallamos los ingresos operacionales totales convertidos en dólares por país:

País	2013			2012		
		Part %			Part %	
Colombia (1)	US\$	2.249.056.340	71,45%	US\$	2.289.805.746	77,51%
Costa Rica		128.328.147	4,08%		97.694.388	3,31%
Ecuador		34.331.422	1,09%		30.914.418	1,05%
Estados Unidos		88.091.035	2,80%		85.088.778	2,88%
Guatemala		28.477.767	0,90%		22.091.329	0,75%
México		73.797.134	2,34%		53.147.012	1,80%
Nicaragua		11.133.958	0,35%		9.563.280	0,32%
Panamá		46.836.404	1,49%		44.877.010	1,52%
Perú		67.164.039	2,13%		59.625.834	2,02%
Puerto Rico		463.797	0,01%		520.929	0,02%
El Salvador		9.963.425	0,32%		8.898.470	0,30%
Venezuela		274.690.900	8,73%		227.723.576	7,71%
República Dominicana		23.140.625	0,74%		24.406.371	0,83%
Argentina		3.296.820	0,10%		0	0,00%
Chile		108.830.138	3,46%		0	0,00%
	US\$	3.147.601.951	100,00%	US\$	2.954.357.141	100,00%

(1) Las ventas de las compañías colombianas se convirtieron a TRM promedio de \$1.868,90 (2012 - \$1.798,23)

NOTA 24**Gastos de administración**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012
Gastos del personal	\$ 151.771	\$	132.584
Honorarios	51.922		25.054
Servicios	35.802		30.646
Impuestos, seguros y arrendamientos	15.604		21.931
Amortizaciones	53.990		33.835
Gastos de viaje	9.696		8.148
Contribuciones y afiliaciones	4.717		4.057
Depreciaciones	3.293		2.298
Suministros varios	3.420		1.246
Ajuste por inflación	1.931		1.242
Gastos legales	1.430		767
Suministros para equipos de cómputo y comunicaciones	177		319
Taxis y buses	1.798		1.799
Útiles y papelería	1.126		718
Otros	10.901		5.659
TOTAL	\$ 347.578	\$	270.303

NOTA 25**Gastos de venta**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012
Gastos del personal	\$ 444.687	\$	394.662
Servicios	586.348		515.249
Impuestos, seguros y arrendamientos	138.402		128.570
Material publicitario	41.323		35.944
Depreciaciones	32.097		27.337
Gastos de viaje	28.883		25.217
Honorarios	28.147		24.451
Comisiones	21.565		16.616
Suministros varios	20.299		16.385
Combustibles y lubricantes	12.979		11.936
Ajustes por inflación	10.929		6.314
Provisión cartera	7.261		11.741
Envases y empaques	11.157		8.816
Amortizaciones	12.425		13.669
Útiles y papelería	3.965		3.104
Contribuciones y afiliaciones	3.925		2.623
Gastos legales	2.627		1.587
Degustaciones y promociones	42		68
Otros	98.105		82.687
TOTAL	\$ 1.505.166	\$	1.326.976

NOTA 26**Gastos de producción**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013	2012
Gastos del personal	\$ 27.833	\$ 23.761
Servicios	44.802	45.172
Impuestos, seguros y arrendamientos	18.681	17.210
Ajustes por inflación	6.062	2.189
Taxis y buses	5.745	5.885
Depreciaciones	3.115	1.968
Honorarios	4.286	4.367
Gastos de viaje	2.280	2.392
Elementos de aseo y cafetería	2.854	2.623
Contribuciones y afiliaciones	1.734	1.248
Útiles y papelería	1.337	1.297
Suministros, maquinaria y equipo	859	1.034
Combustible y repuestos	148	134
Amortizaciones	342	619
Cheques y restaurante	67	69
Gastos legales	307	326
Otros	14.075	12.637
TOTAL	\$ 134.527	\$ 122.931

NOTA 27**Dividendos y financieros**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013	2012
De otras sociedades (Nota 10)	\$ 39.510	\$ 35.187
Diferencia en cambio	23.653	22.290
Utilidad en valoración de derivados	5.659	25.978
Intereses	11.514	12.125
Otros ingresos financieros	1.129	560
TOTAL	\$ 81.465	\$ 96.140

NOTA 28**Gastos financieros**

	2013	2012
Intereses	\$ 80.206	\$ 52.675
Diferencia en cambio	16.532	27.496
Pérdida en valoración de derivados	4.047	18.990
Descuentos comerciales condicionados	48	89
Gravamen a los movimientos financieros	13.448	13.289
Otros	7.408	4.670
TOTAL	\$ 121.689	\$ 117.209

NOTA 29**Otros ingresos y egresos, neto**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013	2012
Recuperaciones	\$ 13.218	\$ 12.481
Utilidad en venta de propiedad, planta y equipo, intangibles e inversiones	16.111	38.597
Indemnizaciones - reconocimientos	1.478	1.892
Arrendamientos	57	976
Servicios	29	23
Pérdida en retiro de bienes	(2.377)	(3.948)
Donaciones	(6.827)	(5.942)
Gastos extraordinarios	(15.490)	(11.188)
Ajustes por inflación (1)	(52.397)	(17.252)
Amortización proyecto everest (2)	0	(10.338)
Impuesto al patrimonio (3)	0	(18.789)
Otros, neto	(8.667)	(435)
TOTALES	\$ (54.865)	\$ (13.923)

(1) Corresponde a ajuste por inflación de Venezuela. Inflación 2013 56,20% (2012 - 20,06%).

(2) En 2012, la dirección de la Compañía y sus subordinadas realizó un estudio del saldo del cargo de la implementación del sistema de información, donde concluyó que la inversión había cumplió su objetivo generando los beneficios económicos esperados y se decidió amortizar el saldo pendiente por amortizar.

(3) El impuesto al patrimonio se considera una obligación adquirida, por tal motivo en el año 2012 se llevó al resultado la totalidad de este previo agotamiento de la revaluación del patrimonio, tal como lo establece la norma en el artículo 1° del Decreto 859 del 23 de marzo de 2011.

NOTA 30**Depreciaciones**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012
Construcciones y edificaciones	\$ 25.368	\$	24.165
Equipo de oficina	4.604		2.643
Equipo de transporte	1.222		1.132
Equipo de producción	81.913		71.158
TOTAL GENERAL	\$ 113.107	\$	99.098

NOTA 31**Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012
Crédito mercantil (*)	\$ 48.907	\$	23.196
Proyecto everest operativo	3.707		6.336
Mejoras propiedad ajena	4.523		4.968
Intangible marcas	3.354		3.356
Leasing	2.549		3.576
Derechos de distribución	337		1.277
Licencias	748		2.992
Software	2.505		280
Otros proyectos	117		117
Regalías	0		28
Otros	587		0
Mantenimiento edificaciones, maquinaria y equipo	2.158		4.759
Subtotal amortizaciones operacionales	\$ 69.492	\$	50.885
Proyecto everest post operativo	0		10.338
TOTAL AMORTIZACIONES	\$ 69.492	\$	61.223

(*) En 2013 incluye amortización del crédito mercantil de las adquisiciones de TMLUC por \$16.528 y AFC por \$8.973.

NOTA 32**Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos**

Durante el año se adquirieron los siguientes activos:

	2013	2012
Bienes raíces	\$ 45.850	\$ 56.056
Equipo de oficina	3.033	1.022
Equipo de producción	140.606	123.329
Equipo de transporte	2.007	318
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 191.496	\$ 180.725

NOTA 33**Dividendos decretados y pagados**

En la Asamblea ordinaria realizada el 22 de marzo de 2013, se decretó un dividendo mensual por acción de \$33 (pesos), entre abril de 2013 a marzo de 2014 inclusive, sobre 460.123.458 acciones en circulación. Se decretó dividendos en el año 2013 por valor de \$182.617 (2012- \$166.128) incluyendo los minoritarios. Durante el año 2013 se pagaron dividendos por valor de \$177.201 (2012 - \$163.873).

NOTA 34**Emisión de acciones**

Durante los años 2013 y 2012 no se emitieron acciones. En el año 2011 se suscribieron 25.000.000 de acciones ordinarias, colocadas a \$20.900 por acción, para un total de capital recibido de \$522.500.

NOTA 35**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 e intangibles

	2013	2012
Maquinaria y equipo	\$ 733	\$ 741
Bienes raíces	17.368	46.918
Equipo de oficina	11	18
Flota y equipo de transporte	239	429
Intangibles	0	473
Inversiones	405	0
Otros	743	5
TOTAL GENERAL	\$ 19.499	\$ 48.584

Utilidad (pérdida) neta en venta y retiro de propiedad, planta y equipo, inversiones e intangibles

	2013		2012
Bienes raíces	\$ 14.276	\$	37.798
Maquinaria y equipo	998		240
Equipo de oficina	(9)		105
Subtotal utilidad en venta de propiedad planta y equipo	15.265		38.143
Intangibles	(3)		448
Inversiones	107		(2)
Otros activos	742		5
Subtotal utilidad en venta de intangibles, inversiones y otros	846		451
TOTAL GENERAL	\$ 16.111	\$	38.594

Retiro neto en propiedad y equipo, inversiones e intangibles

Bienes raíces	\$ 652	\$	1.111
Maquinaria y equipo	370		20
Equipo de oficina	59		186
Subtotal retiros propiedad planta y equipo	1.081		1.317
Intangibles	381		495
Inversiones	43		0
Otros activos	0		27
Subtotal retiro en intangibles, inversiones y otros	424		522
TOTAL GENERAL	\$ 1.505	\$	1.839

NOTA 36

Eventos posteriores

Oriental Coffee Alliance SDN BHD (OCA)

El 17 de febrero de 2014, Grupo Nutresa S. A. y Mitsubishi Corporation, firmaron en Tokio, Japón, un acuerdo de *joint venture* (alianza estratégica) para la creación de una nueva sociedad denominada "Oriental Coffee Alliance SDN BHD" (OCA), 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 en las que Grupo Nutresa opera.

Oriental Coffee Alliance SDN BHD (OCA) tendrá sede principal en Kuala Lumpur, Malasia, y sus accionistas serán Colcafé y Mitsubishi Corporation, cada uno con 50% de participación.

A través de la nueva sociedad se realizará la venta de productos de Dan Kaffe Malaysia (DKM), compañía vinculada a Grupo Nutresa desde diciembre del año 2012, así como la de algunos productos de Colcafé y del Grupo en el continente asiático.

Esta asociación con Mitsubishi Corporation, multinacional japonesa y uno de los conglomerados más grandes y reconocidos del mundo, y con una gran red comercial en Asia, le permite a Grupo Nutresa avanzar en los objetivos inicialmente trazados con la adquisición de DKM, de ampliar su papel en la industria global del café, diversificar la producción y el origen de sus cafés solubles, e incursionar en el mercado de rápido crecimiento de café en Asia.

NOTA 37

Relaciones financieras consolidadas

	2013	2012
De liquidez (activo corriente / pasivo corriente)	1,50	2,03
Indica la capacidad que tiene la Empresa para atender sus obligaciones a corto plazo, teniendo como respaldo el activo corriente.		
De endeudamiento (pasivos totales / activos totales)	29,78%	17,05%
Indica la parte del activo de la Empresa que está financiado con recursos de terceros.		
Rotación de activos (ingresos operacionales / activos totales)	0,56	0,59
Margen de utilidad (utilidad neta / ingresos operacionales)	6,45%	6,51%
De rentabilidad		
(Utilidad neta / patrimonio)	5,13%	4,66%
(Utilidad neta / activos totales)	3,59%	3,86%
Ebitda consolidado, ajustado		
Utilidad operativa	650.227	521.112
Depreciaciones	113.107	99.098
Amortizaciones	69.492	50.885
TOTAL EBITDA CONSOLIDADO, AJUSTADO	\$ 832.827	\$ 671.095
Ebitda sobre patrimonio total	11,23%	9,06%
Indicadores de multinacionalidad		
Participación de activos del exterior (Activos en el exterior / Activos totales)	26,86%	11,36%
Participación de las ventas en el exterior (Ventas en el exterior / Ventas totales)	34,34%	28,49%
Número de empleados directos en el exterior / número total de empleados directos	41,35%	29,47%

NOTA 38

Información financiera por país

A continuación detallamos las operaciones en pesos por país convertidos a una TRM promedio de \$1.868,90 (2012 - \$1.798,23):

País	Ventas		Total activos		Utilidad neta		Gastos administrativos		Gastos Ventas		Gastos producción	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Colombia	4.203.261	4.117.598	7.738.643	7.934.797	320.559	307.564	252.097	225.543	1.173.492	1.097.240	74.681	75.389
Costa Rica	239.832	175.677	351.716	296.924	36.766	27.862	11.192	9.376	74.220	48.697	9.776	8.492
Ecuador	64.162	55.591	24.886	18.530	1.182	921	0	0	14.090	11.915	0	0
El Salvador	18.621	16.001	5.073	5.071	(548)	(794)	0	0	4.840	4.013	0	0
Estados Unidos	164.633	153.009	79.266	65.287	9.279	3.996	3.567	3.769	20.306	19.637	3.102	2.082
Guatemala	53.222	39.725	20.519	18.800	(871)	(1.586)	1.166	0	18.854	7.447	0	0
México	137.919	95.571	137.097	56.174	9.600	7.561	15.598	3.127	21.942	15.199	2.934	4.399
Nicaragua	20.808	17.197	6.209	5.680	(2.075)	(892)	0	0	5.159	3.751	0	0
Panamá	87.533	80.699	94.956	81.632	(5.735)	(1.119)	4.270	2.875	18.692	14.796	2.125	1.269
Perú	125.523	107.221	179.911	178.452	4.107	339	8.979	7.557	26.235	20.226	5.207	3.739
Puerto Rico	867	937	704	688	(334)	(142)	0	0	498	500	0	0
Venezuela	529.283	402.668	345.780	269.755	2.328	(907)	14.524	14.049	73.311	70.577	34.914	27.561
República Dominicana	43.248	43.888	21.462	19.774	1.576	2.704	3.775	4.007	14.255	12.977	236	0
Argentina	6.161	0	10.884	0	(1.776)	0	2.134	0	912	0	0	0
Chile	203.393	0	1.563.392	0	6.177	0	30.276	0	38.360	0	1.552	0
TOTAL	5.898.466	5.305.782	10.580.498	8.951.564	380.235	345.507	347.578	270.303	1.505.166	1.326.975	134.527	122.931

NOTA 39

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 2013	Valor operaciones 2012	Efecto en resultados 2013
BANCOLOMBIA S.A.			
Comisiones	\$ 0	\$ 1.221	\$ 0
Honorarios	173	47	173
Compra de servicios	3.142	863	3.142
Intereses pagados	17.921	509	17.921
Intereses recibidos	1.686	0	1.686
Venta de bienes	255	14	255
Venta de servicios	664	691	664
Saldo por cobrar	240	0	240
Saldo por pagar	4.911	7.922	0
C.I.CONFECCIONES COLOMBIA S.A.			
Compra de servicios	0	2	0
Venta de servicios	0	2	0
Saldo por cobrar	0	0	0
CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE RIESGOS SURAMERICANA S.A.			
Honorarios	97	36	97
Compra de servicios	0	0	0
Saldo por pagar	0	25	0
EPS MEDICINA PREPAGADA SURAMERICANA S.A.			
Compra de servicios		0	0
Venta de bienes	3	5	3
Venta de servicios	7	6	7
Saldo por cobrar	18	0	0
Saldo por pagar	0	0	0
GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA S.A.			
Dividendos recibidos	19.672	18.024	16.672
Dividendos pagados	62.555	57.578	0
INVERSIONES ARGOS S.A.			
Dividendos recibidos	17.996	16.680	17.996
Dividendos pagados	14.801	12.788	0
Venta de servicios	63	36	63
Venta de bienes	13		13
Saldo por cobrar	180	199	

Sociedad	Valor operaciones 2013	Valor operaciones 2012	Efecto en resultados 2013
SERVICIOS DE SALUD IPS SURAMERICANA S.A.			
Compra de bienes			
Compra de servicios	\$ 2	\$ 18	\$ 0
Honorarios	6	3	6
Venta de servicios	0	0	0
Venta de bienes	8	9	8
Saldo por cobrar	3	0	0
Saldo por pagar	48	17	0
PROTECCIÓN S.A.			
Venta de bienes	47	26	47
Venta de servicios	68	8	68
Saldo por cobrar	5	0	0
Saldo por pagar	0	1.066	0
SEGUROS DE VIDA SURAMERICANA S.A.			
Compra de servicios	2.331	911	2.331
Compra de seguros	1.077	0	1.077
Venta de servicios	35	14	35
Saldo por pagar	2.577	1.682	0
Saldo por cobrar	15	0	0
SODEXHO PASS DE COLOMBIA			
Comisiones	30	10	30
Compra de servicios	2.249	618	2.249
Honorarios	0	0	0
Saldo por cobrar	13	0	0
Saldo por pagar	0	296	0
SODEXO COLOMBIA S.A.			
Compra de bienes	0	0	0
Compra de servicios	29	19.525	29
Comisiones	7	0	3
Honorarios	3	0	7
Venta de bienes	6	2.764	6
Venta de servicios	2	3	2
Saldo por cobrar	2.325	0	0
Saldo por pagar	0	2.082	0
SURAMERICANA SEGUROS S.A.			
Compra de seguros	6.477	2.152	6.477
Compra de servicios	83	119	83
Venta de bienes	62	10	1
Venta de servicios	27	170	10
Saldo por cobrar	0	153	170
Honorarios	1	0	0
Saldo por pagar	873	0	0

Sociedad	Valor operaciones 2013	Valor operaciones 2012	Efecto en resultados 2013
COMPUREDES S.A.			
Compra de servicios	20	500	20
Honorarios	522	0	522
Saldo por pagar	0	48	0
COLOMBIANA DE COMERCIO S.A.			
Compra de servicios	0	604	0
Venta de bienes	0	5.232	0
Saldo por cobrar	0	856	0
Saldo por pagar	0	439	0
SURATEP S.A.			
Venta de servicios	7	10	7
Venta de bienes	23	38	23
Saldo por cobrar	10	0	0
CELSIA S.A. E.S.P			
Venta de servicios	0	12	0
CEMENTOS ARGOS S.A			
Venta de servicios	0	646	646
BRINKS DE COLOMBIA S.A.			
Compra de servicios	509	0	509
Saldo por pagar	0	27	0
DINAMICA IPS			
Compra de servicios			
Venta de bienes	2	0	2
Saldo por cobrar	2	2	0
Saldo por pagar			
SURAMERICANA			
Venta de servicios	9	0	9
Saldo por cobrar	10	0	0
SERVICIOS GENERALES SURAMERICANA S.A.S.			
Venta de bienes	47	0	47
Saldo por cobrar	2	18	0
Saldo por pagar	3	0	0
La compañía realizó operaciones con el siguiente directivo.			
JAIRO GONZALEZ GOMEZ			
Honorarios	0	13	0

Nota: Todas las operaciones anteriores fueron realizadas a precios y en condiciones normales de mercado.

Estados financieros

Básicos

INFORME DEL REVISOR FISCAL



pwc

A la Asamblea de Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

28 de febrero de 2014

He auditado los balances generales de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los correspondientes estados de resultados, de cambios en el patrimonio de los accionistas, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo de los años terminados en esas fechas y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 2 y otras notas explicativas.

La Administración es responsable por la adecuada preparación y presentación de estos estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera. Esta responsabilidad incluye diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para que estos estados financieros estén libres de errores de importancia relativa debido a fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que sean razonables en las circunstancias.

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mis auditorías. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones de revisoría fiscal y llevé a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que planee y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable de si los estados financieros están libres de errores de importancia relativa.

Una auditoría de estados financieros comprende, entre otras cosas, realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los valores y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de errores de importancia relativa en los estados financieros. En la evaluación de esos riesgos, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y de las estimaciones contables realizadas por la administración de la entidad, así como evaluar la presentación de los estados financieros en conjunto. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En mi opinión, los citados estados financieros auditados por mí, que fueron fielmente tomados de los libros, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A.

al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los resultados de sus operaciones, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera, los cuales fueron aplicados de manera uniforme.

Con base en el resultado de mis pruebas, en mi concepto:

- a) La contabilidad de la Compañía ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable.
- b) Las operaciones registradas en los libros y los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea.
- c) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.
- d) Existen medidas adecuadas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía y los de terceros que están en su poder.
- e) Las normas establecidas en la Circular Externa 062 de 2007, mediante la cual la Superintendencia Financiera estableció la obligación de implementar mecanismos para la prevención y control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo, provenientes de actividades ilícitas a través del mercado de valores, han sido cumplidas.
- f) Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores.
- g) La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. La Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

Juber Ernesto Carrión

Revisor Fiscal

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S.A.

CERTIFICAMOS:

28 de febrero de 2014

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, al 31 de diciembre de 2013 y 2012, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros y permiten reflejar la situación patrimonial y los resultados de las operaciones de la Compañía.

De acuerdo con lo anterior, en relación con los estados financieros mencionados, manifestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos de Grupo Nutresa S.A. existen y las transacciones registradas se han realizado en los años correspondientes.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de la Compañía.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. Los hechos económicos que afectan la Compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de la Compañía. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y de control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros usuarios de los mismos.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente



Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - TP 45056-T

CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS LEY 964 DE 2005

Señores
Accionistas Grupo Nutresa S.A.
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S.A.

CERTIFICA:

28 de febrero de 2014

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2013 y 2012, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el día 28 de febrero de 2014.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente

BALANCE GENERAL

En diciembre 31
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)



Las notas a los Estados Financieros
pueden ser consultadas en
[informe2013.gruponutresa.com//
notas-a-los-estados-financieros-basicos/](http://informe2013.gruponutresa.com//notas-a-los-estados-financieros-basicos/)

	NOTAS	2013	2012
ACTIVO			
Activo corriente			
Disponible y equivalentes de efectivo	(3)	\$ 58	\$ 75
Deudores	(4)	17.798	14.922
Gastos pagados por anticipado		60	0
Total activo corriente		\$ 17.916	\$ 14.997
Activo no corriente			
Inversiones permanentes, neto	(5)	4.126.523	3.748.345
Deudores	(4)	393	0
Intangibles		4.434	0
Otros activos		118	118
Valorizaciones	(5)	3.357.714	3.733.696
Total activo no corriente		\$ 7.489.182	\$ 7.482.159
TOTAL DEL ACTIVO		\$ 7.507.098	\$ 7.497.156
PASIVO			
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras		\$ 0	\$ 7
Cuentas por pagar	(7)	70.544	64.925
Impuestos, gravámenes y tasas	(8)	2.299	489
Obligaciones laborales		932	481
Ingresos diferidos	(9)	9.622	8.803
Total del pasivo corriente		\$ 83.397	\$ 74.705
Pasivo no corriente			
Cuentas por pagar	(7)	157	157
Impuestos, gravámenes y tasas	(8)	0	168
Total del pasivo no corriente		157	325
TOTAL DEL PASIVO		\$ 83.554	\$ 75.030
PATRIMONIO			
Capital social	(10)	2.301	2.301
Superávit de capital		1.542.805	1.363.092
Reservas	(11)	1.490.355	1.327.080
Revalorización del patrimonio	(12)	650.473	650.473
Resultados del ejercicio		379.896	345.484
Superávit por valorización	(5)	3.357.714	3.733.696
Total del patrimonio		\$ 7.423.544	\$ 7.422.126
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 7.507.098	\$ 7.497.156
Cuentas de orden	(6)		
Deudoras		\$ (3.995.132)	\$ (3.931.856)
Acreedoras		1.929.579	1.752.116

Las notas son parte integrante de los estados financieros.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. No. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Juber Ernesto Carrión
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T
Miembro de (Ver informe adjunto)

ESTADO DE RESULTADOS

De enero 1 a diciembre 31
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

Estados financieros Básicos	NOTAS	2013		2012	
Ingresos método de participación (1)	(5)	\$	344.939	\$	312.990
Método de participación alimentos			466.608		394.018
Gastos financieros intereses			(80.206)		(52.675)
Amortización crédito mercantil			(48.737)		(23.196)
Diferencia en cambio			7.121		(5.238)
Realización de inversiones			69		(2)
Dividendos			84		83
Pérdida en realización de inversiones	(14)		(176)		0
Realización de inversiones a terceros			88		0
Costo realización inversiones a terceros			(264)		0
Dividendos	(5)		39.426		35.105
Intereses recibidos			0		2
Otros ingresos operacionales			14.465		8.377
Gastos operacionales de administración			(13.551)		(10.090)
Gastos de administración	(13)		(13.551)		(10.090)
Utilidad operacional			385.103		346.384
Otros ingresos y egresos			(2.771)		(539)
Total ingresos y egresos no operacionales			(2.771)		(539)
Utilidad antes de provisión para impuesto de renta			382.332		345.845
Provisión para impuesto de renta y CREE:	(8)				
Corriente			(1.632)		(361)
CREE			(804)		0
Utilidad neta		\$	379.896	\$	345.484
Utilidad neta por acción (2)			825,64		750,85

(1) Los rubros que componen el ingreso por método de participación, se encuentran incluidos en los estados financieros de las compañías sobre las cuales Grupo Nutresa S.A. registra método de participación.

(2) Expresado en pesos colombianos.

Las notas son parte integrante de los estados financieros.



Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. No. 45056-T
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver informe adjunto)

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)



Las notas a los Estados Financieros pueden ser consultadas en informe2013.gruponutresa.com//notas-a-los-estados-financieros-basicos/

	RESERVAS														
	Notas	Capital	Prima en colocación de acciones	Superavit método de participación	Legal	Por disposiciones legales	Para readquisición de acciones	A disposición del máximo órgano social	Futuras inversiones	Otras reservas	Total reservas	Revalorización del patrimonio	Utilidad del ejercicio	Superavit por valorizaciones	Total patrimonio
Saldos al 31 de dic del año 2011		2.301	546.831	804.258	2.711	1.076	82.400	158.457	862.332	129.767	1.236.743	650.975	255.982	2.979.150	6.476.240
Dividendos decretados													(165.645)		(165.645)
Traslado de utilidades y reservas										90.337	90.337		(90.337)		0
Apropiación Impuesto al patrimonio												(502)			(502)
Ajuste por valorizaciones														754.546	754.546
Aplicación método de participación	(5)			12.003											12.003
Utilidad neta año 2012													345.484		345.484
Saldos al 31 de dic del año 2012		2.301	546.831	816.261	2.711	1.076	82.400	158.457	862.332	220.104	1.327.080	650.473	345.484	3.733.696	7.422.126
Dividendos decretados													(182.209)		(182.209)
Traslado de utilidades y reservas									383.203	(219.928)	163.275		(163.275)		0
Ajuste por valorizaciones														(375.982)	(375.982)
Aplicación método de participación	(5)			179.713											179.713
Utilidad neta año 2013													379.896		379.896
Saldos al 31 de dic del año 2013		2.301	546.831	995.974	2.711	1.076	82.400	158.457	1.245.535	176	1.490.355	650.473	379.896	3.357.714	7.423.544

Las notas son parte integrante de los estados financieros

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. No. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente
(Ver certificación adjunta)

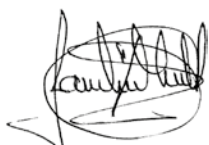
Juber Ernesto Carrión
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver informe adjunto)

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

De enero 1 a diciembre 31
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

Estados financieros Básicos	NOTAS	2013		2012	
LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:					
UTILIDAD NETA		\$	379.896	\$	345.484
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:					
Pérdida neta en venta de inversiones	(14)		176		0
Amortización de crédito mercantil			170		0
(Recuperación) provisión de otros activos			(34)		37
Utilidades aplicación método de participación	(5)		(344.632)		(312.729)
Recuperación de provisión aplicación método de participación	(5)		(307)		(261)
RECURSOS PROVISTOS EN OPERACIONES			35.269		32.531
Más:					
Dividendos de filiales y subsidiarias	(5)		158.476		132.473
Ingreso obtenido en la venta de inversiones	(14)		88		0
Disminución otros cargos diferidos			0		503
RECURSOS DIFERENTES A OPERACIONES			158.564		132.976
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS		\$	193.833	\$	165.507
RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:					
Dividendos decretados	(15)		182.209		165.645
Aumento de deudores largo plazo			393		0
Disminución de impuesto por pagar			168		168
Adquisición de inversiones en acciones y otras inversiones			12.232		930
Aumento de crédito mercantil			4.604		0
Apropiación para impuesto al patrimonio			0		502
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS		\$	199.606	\$	167.245
Disminución en el capital de trabajo		\$	(5.773)	\$	(1.738)
Análisis de los Cambios en el Capital de Trabajo					
AUMENTO ACTIVO CORRIENTE					
Disponibles y equivalentes de efectivo		\$	(17)	\$	(19)
Deudores			2.876		4.260
Diferidos			60		0
TOTAL AUMENTO EN ACTIVO CORRIENTE		\$	2.919	\$	4.241
AUMENTO EN PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones financieras			7		(7)
Cuentas por pagar			(5.619)		(5.616)
Impuestos, gravámenes y tasas			(1.810)		(240)
Obligaciones laborales			(451)		391
Diferidos			(819)		(507)
TOTAL AUMENTO EN PASIVO CORRIENTE		\$	(8.692)	\$	(5.979)
DISMINUCIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO		\$	(5.773)	\$	(1.738)

Las notas son parte integrante de los estados financieros



Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. No. 45056-T
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver informe adjunto)

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

De enero 1 a diciembre 31
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)



Las notas a los Estados Financieros
pueden ser consultadas en
[informe2013.gruponutresa.com//
notas-a-los-estados-financieros-basicos/](http://informe2013.gruponutresa.com//notas-a-los-estados-financieros-basicos/)

	NOTAS	2013	2012
FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES:			
UTILIDAD NETA		\$ 379.896	\$ 345.484
Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:			
Pérdida neta en venta de inversiones	(14)	176	0
Amortización de crédito mercantil		170	0
(Recuperación) provisión de otros activos		(34)	37
Utilidades aplicación método de participación	(5)	(344.632)	(312.729)
Recuperación provisión aplicación método de participación	(5)	(307)	(261)
Dividendos recibidos de filiales y subsidiarias	(5)	158.476	132.473
Pago impuesto al patrimonio		(168)	(168)
Cambios en activos y pasivos operacionales:			
Deudores		(3.269)	(4.260)
Activos diferidos		(60)	1
Cuentas por pagar		548	3.373
Impuestos, gravámenes y tasas		1.810	240
Obligaciones laborales		451	(391)
Pasivos diferidos		819	507
EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES		\$ 193.876	\$ 164.306
FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:			
Ingreso obtenido en la venta de inversiones	(14)	88	0
Adquisición de inversiones en acciones y otras inversiones		(12.232)	(930)
Adquisición de crédito mercantil		(4.604)	0
EFFECTIVO NETO USADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		\$ (16.748)	\$ (930)
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:			
Pago de dividendos	(15)	(177.138)	(163.402)
Obligaciones financieras adquiridas		(7)	7
EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		\$ (177.145)	\$ (163.395)
Disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo		(17)	(19)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año		75	94
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO		\$ 58	\$ 75

Las notas son parte integrante de los estados financieros

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. No. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Enrique Piedrahíta Arocha
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Juber Ernesto Carrión
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver informe adjunto)

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012 (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. es una sociedad anónima de nacionalidad colombiana, constituida de acuerdo con las leyes colombianas el 12 de abril de 1920. El plazo de duración de la Compañía expira el 12 de abril del año 2050 y tiene domicilio principal en la ciudad de Medellín.

El objeto social de la Compañía 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.

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 US\$758 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 US\$739,3 millones, lo que equivale a un múltiplo EV / Ebitda de 12,3. Al descontar la deuda financiera de TMLUC de US\$126 millones, el valor pagado fue de US\$605,3 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. ("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 US\$14,4 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 NEGOCIABLES Y PERMANENTES

Las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, según Circular Externa No. 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 mensualmente 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 1° 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 1° de enero de 1994, 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

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 la Compañía. 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.

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 ACREEDORAS

2.8.1 DEUDORAS

Se registra en cuentas de orden deudoras, hechos o circunstancias de las 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 ACREEDORAS

Se registra 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 2013 y 2012 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–:

Cambios normativos

El 29 de diciembre de 2012 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió el Decreto 2784 mediante el cual se reglamentó la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 1: Emisores de valores, entidades de interés público y entidades que cumplan los parámetros establecidos en esta disposición.

Este marco técnico fue elaborado con base en las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF–, las Normas Internacionales de Contabilidad –NIC–, las interpretaciones SIC, las interpretaciones CINIIF y el marco conceptual para la información financiera, emitidas en español al 1° de enero de 2012, por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés).

Según el cronograma de aplicación, el año 2013 ha sido un período de preparación y capacitación con la obligación inicial de presentar un plan de implementación aprobado por la junta directiva, con responsables y metas de seguimiento y control. El año 2014 será el período de transición y el 2015 el período de aplicación plena del nuevo marco normativo.

De acuerdo con lo indicado en el Decreto 2784 de 2012, modificado por el Decreto 3024 de 2013, se establece la obligación de preparar un estado de situación financiera de apertura al 1° de enero del 2014 bajo la nueva normatividad, de modo que durante todo el año 2014 se lleve a cabo la transición, con la aplicación simultánea de la actual y la nueva normatividad contable.

Los últimos estados financieros oficiales conforme a los Decretos 2649 y 2650 de 1993 serán con corte al 31 de diciembre del 2014 y los primeros estados financieros bajo la nueva normatividad serán los del año 2015 que requieren su comparación con la información de transición del año 2014, bajo el marco técnico normativo establecido en el Decreto 2784 de 2012 y modificado por el Decreto 3023 de 2013.

2.13 COMPARABILIDAD

Ciertas reclasificaciones han sido incorporadas en los estados financieros de 2012 para facilitar la comparación con los estados financieros de 2013.

NOTA 3

Disponible y equivalentes de efectivo

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012
Caja	\$ 10	\$	13
Bancos y cuentas de ahorro	47		13
Diversas	1		49
TOTAL	\$ 58	\$	75

El saldo de estas operaciones, excepto caja, fue colocado a una tasa promedio de 2,99% E.A. en el año 2013 y 4,61% E.A. en 2012.

NOTA 4

Deudores

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012
Compañías vinculadas (Nota 19)	\$ 3.850	\$	610
Dividendos por cobrar (1)	9.622		8.803
Depósitos	0		45
Anticipos y avances	34		1
Anticipo de impuestos, neto (Nota 8)	4.204		5.456
Préstamos a particulares	0		2
Cuentas por cobrar a trabajadores	88		0
Otros	0		5
TOTAL DEUDORES (CORTO PLAZO)	17.798		14.922
Anticipos y avances	45		0
Cuentas por cobrar a trabajadores	348		0
TOTAL DEUDORES (LARGO PLAZO)	\$ 393	\$	0

(1) Corresponde a los dividendos decretados pendientes por recibir de inversiones en compañías no subordinadas al 31 de diciembre de 2013 y 2012, con vencimiento entre enero y marzo de 2014 y 2013 respectivamente.

NOTA 5**Inversiones permanentes, neto**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	Costos 2013	Costos 2012	Valorizaciones 2013
Inversiones en compañías vinculadas	\$ 3.760.458	\$ 3.383.937	\$ 95.487
Inversiones en otras sociedades	365.365	364.630	3.262.227
Derechos fiduciarios (1)	936	747	0
Otras inversiones	520	127	0
Provisión de inversiones	(756)	(1.096)	0
TOTAL INVERSIONES PERMANENTES	\$ 4.126.523	\$ 3.748.345	\$ 3.357.714

(1) Corresponde al fideicomiso Grupo Nutresa S.A.

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 2013 y 2012. Los bonos cuentan con 100% de aval de la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, los bonos están distribuidos:

SERIE	CAPITAL	TASA IPC +	MODALIDAD
C5	98.541	4,19%	T.V
C7	131.815	4,96%	T.V
C10	135.482	5,33%	T.V
C12	134.162	5,59%	T.V
TOTAL	500.000		

Inversión en compañías vinculadas

SOCIEDAD	Número de acciones ordinarias	Participación %	Costo 2013	Costo 2012	Valorización 2013	Dividendos recibidos 2012
Cía. Nacional de Chocolates S.A.S	496.886	100%	\$ 777.968	\$ 705.331	\$ 8.199	\$ 37.068
Compañía de Galletas Noel S.A.S	119.000.000	100%	928.982	804.366	22.190	29.512
Tropical Coffee Company S.A.S	1.000.000	100%	27.298	26.400	495	0
Ind. de Alimentos Zenú S.A.S	2.496.089	100%	295.231	286.811	0	28.550
Ind. Colombiana de Café S.A.S	2.947.415	100%	551.814	515.157	0	19.692
Litoempaques S.A.S	400.000	100%	22.532	20.994	5	0
Molino Santa Marta S.A.S	30.316.584	100%	62.071	53.355	20.813	0
Novaventa S.A.S	1.479.701.695	92,50%	52.315	46.462	9	4.927
Pastas Comarrico S.A.S	400.000	100%	22.634	18.979	3.560	0
Productos Alimenticios Doria S.A.S	68.634.332	100%	127.793	106.033	6.577	0
Alimentos Cárnicos S.A.S	4.736.893.458	100%	453.442	413.113	0	29.653
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia.S.A.S	227.000.000	100%	274.324	250.738	5.129	0
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	6.870	0,00%	5	5	1	0
La Recetta S.A.S	350.000	70%	1.246	4.492	1.015	1.626
Servicios Nutresa S.A.S	10.000	100%	1.201	715	94	0
Setas Colombianas S.A	1.152.131.695	95,52%	40.116	41.715	14.322	7.431
Alimentos Cárnicos Zona Franca S.A.S	10.000	100%	206	800	5.294	0
Gestion Cargo Zona Franca S.A.S	5.000	100%	26.705	17.994	0	0
Comercial Nutresa S.A.S	2.724.624	100%	43.564	37.399	0	0
Industrias Aliadas S.A.S	2.225.850	83,33%	51.011	33.078	7.784	17
Subtotal			\$ 3.760.458	\$ 3.383.937	\$ 95.487	\$ 158.476
Provisión inversiones			0	(307)		
TOTAL INVERSIONES			\$ 3.760.458	\$ 3.383.630	\$ 95.487	\$ 158.476

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.:

	2013	2012
Aumento en el activo:		
Inversiones		
Método de participación	\$ 524.652	\$ 324.993
Dividendos recibidos	(158.476)	(132.473)
Movimiento en inversiones	366.176	192.520
Valorización	2.353	(448)
TOTAL AUMENTO EN EL ACTIVO	\$ 368.529	\$ 192.072
Aumento en el patrimonio:		
Resultados	\$ 344.939	\$ 312.990
Utilidad método de participación	344.632	312.729
Recuperación provisión inversiones neto	307	261
Superávit de capital	179.713	12.003
Superávit por valorización	2.353	(448)
TOTAL AUMENTO EN EL PATRIMONIO	\$ 527.005	\$ 324.545

El objeto social de las compañías subordinadas es el siguiente:

Industria Colombiana de Café S. A. S. (Colcafé)

Es una sociedad colombiana constituida el 1° 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, incluido 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, galletería 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.

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.

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 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, 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.

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 empaquetado 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 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 por

el procesamiento, explotación o distribución de productos para el consumo humano y animal.

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:

AÑO 2013								
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	135.844	104.048	3.135	62.124	0	246.616	551.789
Cía. 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
Ind. 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
Cía. Nacional de Chocolates del Perú S.A.	161.879	4.136	0	0	7.476	85.492	0	258.983
La Recetta Soluciones Gastronomicas 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

AÑO 2012								
SOCIEDAD	Capital social	Superávit de capital	Reservas	Reval. del patrimonio	Utilidad (Pérdida)	Pérdida ejerc. Ant.	Superávit por valoriz.	Total patrimonio
Ind. Colombiana de Café S.A.S	22	138.657	95.451	3.135	28.288	0	250.261	515.814
Cía. Nacional de Chocolates S.A.S	25	187.363	190.352	11.020	94.183	0	229.328	712.271
Compañía de Galletas Noel S.A.S	119.000	277.014	159.621	0	52.854	0	222.387	830.876
Ind. de Alimentos Zenú S.A.S	250	(5.588)	126.739	64.726	869	0	99.565	286.561
Productos Alimenticios Doria S.A.S	6.853	0	12.493	24.668	10.956	0	58.478	113.448
Molino Santa Marta S.A.S	30	6.721	10.024	18.912	15.239	(1.910)	25.189	74.205
Alimentos Cárnicos S.A.S	47.376	43.801	176.775	0	75.211	0	69.949	413.112
Tropical Coffee Company S.A.S	4.891	0	3.363	21	1.123	(1.296)	18.792	26.894
Litoempaques S.A.S	4.000	0	2.082	6.141	244	(35)	8.562	20.994
Pastas Comarrico S.A.S	400	6.951	3.818	0	426	0	10.945	22.540
Novaventa S.A.S	1.600	3.588	15.135	6.576	2.407	0	20.923	50.229
Cía. Nacional de Chocolates del Perú S.A.	162.822	0	3.349	0	4.386	17.587	0	188.144
La Recetta Soluciones Gastronomicas Integradas S.A.S	500	1.820	2.751		202	0	706	5.979
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S	22.700	127.597	29.023	0	13.208	0	63.955	256.483
Servicios Nutresa S.A.S	100	0	494	2	172	0	47	815
Setas Colombianas S.A	7.237	3.800	7.372	31.654	6.901	(29.906)	33.672	60.730
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fé S.A.S	10	795	0	0	0	(769)	6.057	6.093
Gestion Cargo Zona Franca S.A.S	5	0	11.802	0	6.188	0	0	17.995
Comercial Nutresa S.A.S	2.725	23.785	10.203	0	506	0	179	37.398
Industrias Aliadas S.A.S	13.959	1.362	1.261	6.506	6.660	3.743	26.111	59.602

Compañías vinculadas donde Grupo Nutresa S.A. no tiene participación directa.

SOCIEDAD EMISORA \ SOCIEDAD ACCIONISTA	Compañía Nacional de Chocolates S.A.S	Compañía de Galletas Noel S.A.S	Colcafe 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 PERU S.A.	Alimentos Cárnicos	Alimentos Carnicos Panamá S.A.	American Franchising Corp. (AFC)	Nutresa Chile S.A.	ACTIVIDAD ECONOMICA
Alimentos Cárnicos de Panamá S.A.					100,00%							Productora
Cordialsa 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 (Cordialsa)	50,00%	50,00%										Comercializadora
Cordialsa Boricua Empaque, Inc.		100,00%										Comercializadora
Cordialsa Usa, Inc.	10,28%	74,66%	15,06%									Comercializadora
Compañía Nacional de Chocolates DCR, S.A.	100,00%											Explotación de la ind. de alimentos.
Cordialsa Costa Rica, S.A.	50,00%	50,00%										Comercializadora
Comercial Pozuelo Guatemala S.A.				0,000%		100,000%						Comercializadora
Comercial Pozuelo El Salvador S.A. de C.V.						99,997%			0,003%			Comercializadora
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.	35,75%	62,84%			1,41%							Explotación de la ind. de alimentos.
Compañía de Galletas Pozuelo de Panamá S. A						100,00%						Productora
Comercial Pozuelo Nicaragua S.A.				0,080%		99,920%						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
Fehr Holdings, LLC		100,00%										Inversionista
Compañía de Galletas Pozuelo de Republica Dominicana S.A.						100,00%						Comercializadora
Helados Bon								81,18%				Productora
American Franchising Corp. (AFC)								100%				Inversionista
Industrias Lacteas 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 Guatemalteca S.A.										100%		Productora
Distribuidora POPS S.A.										100%		Comercializadora
Nevada Guatemalteca S.A.										100%		Inmobiliaria
Guate-Pops S.A.										100%		Productora
Industrias Lacteas 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 Luchetti S.A.								0,0000%			99,9999%	Servicios
Nutresa Chile S.A.	15,30%	18,50%	15,30%					50,90%				Inversionista

Compañías vinculadas donde Grupo Nutresa S.A. no tiene participación directa.

SOCIEDAD EMISORA \ SOCIEDAD ACCIONISTA	Nutresa Chile S.A.	Tresmontes Luchetti S.A.	Tresmontes Luchetti Internacional S.A.	Tresmontes S.A.	Inmobiliaria Tresmontes Luchetti S.A.	Inversiones Agroindustrial Ltda	Inversiones y Servicios Tresmontes Ltda	Envasadora de aceites S.A.	Tresmontes Luchetti Mexico S.A. de C.V.	Promociones y Publicidad Las Americas S.A.	ACTIVIDAD ECONOMICA
TMLUC Agroindustrial S.A.	0,000002%					99,999998%					Productora
Tresmontes Luchetti Internacional S.A.	0,04%	99,96%									Comercializadora
Tresmontes Luchetti Servicios S.A.	0,002%			99,998%							Comercializadora
Tresmontes S.A.	0,004%	99,996%									Productora
Deshidratados S.A.	0,000001%						99,999999%				Productora
Inmobiliaria Tresmontes Luchetti S.A.	0,003%	99,997%									Inmobiliaria
Inversiones Agroindustrial Ltda	0,046%	99,954%									Inversinista
Inversiones y Servicios Tresmontes Ltda	0,01%	99,99%									Inversinista
Luchetti Chile S.A.	0,000001%						99,999999%				Productora
Sociedad Colectiva Civil Inmobiliaria y rentas Tresmontes			4,4523%		26,7535%		68,7942%				Inmobiliaria
Envasadora de Aceites S.A.	0,9%	90,1%					9,0%				Comercializadora
Novaceites S.A.								50,00%			Comercializadora
Comercializadora TMLUC S.A. de C.V.			0,00001%						99,999999%		Comercializadora
Servicios Tresmontes Luchetti S.A. de C.V.	0,002%									99,998%	Servicios
Tresmontes Luchetti Mexico S.A. de C.V.			99,9999997%	0,0000003%							Productora
TMLUC Perú S.A.	0,003%		99,997%								Comercializadora
Promociones y Publicidad Las Americas S.A.			99 %	1%							Servicios
TMLUC Argentina S.A.	5,0%			95,0%							Productora

INVERSIONES EN OTRAS SOCIEDADES

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	Valor Intrínseco	Fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo 2013	Provision	Valoriz. (desvaloriz) 2013	Dividendos recibidos 2013
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	10,19%	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 S. A. (2)	0	0	0		0,00%	1	(1)	0	0
TOTAL INVERSIONES PERMANENTES, NETO						\$ 365.365	\$ (46)	\$ 3.262.227	\$ 39.426

(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.

SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	Valor Intrínseco	Fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo 2012	Provision	Valoriz. (desvaloriz) 2012	Dividendos recibidos 2012
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	575.372.223	38.000,00	12/28/2012	10,32%	\$ 161.433	0	\$ 2.095.303	\$ 18.023
Grupo Argos S.A.	79.804.628	783.238.001	21.000,00	12/28/2012	10,19%	148.703	0	1.527.194	16.680
Bimbo de Colombia S.A.	2.324.630	5.811.576	30.182,07	11/30/2012	40,00%	52.986	(45)	17.221	0
Fondo Ganadero de Antioquia S.A.	52.526	43.321.254	1.631,14	9/30/2012	0,12%	88	0	(2)	0
Sociedad Central Ganadera S.A.(1)	50.267	279.859	43.493,25	10/31/2012	17,96%	1.155	0	1.031	402
Promotora S. A.	398.038	6.070.831	198,00	10/31/2012	6,56%	265	(1)	(185)	0
TOTAL INVERSIONES PERMANENTES, NETO						\$ 364.630	\$ (46)	\$ 3.640.562	\$ 35.105

(1) Durante el 2012 se adquirieron 1.576 acciones de Sociedad Central Ganadera S.A.

NOTA 6**Cuentas de orden**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013	2012
Deudoras:		
Derechos contingentes		
Bienes y valores entregados en garantía	\$ 433.350	\$ 491.400
Subtotal	\$ 433.350	\$ 491.400
Deudores fiscales		
Inversiones	\$ (5.031.189)	\$ (5.053.417)
Intangibles	(4.358)	110
Otros activos	37	0
Gastos	(11.656)	(3.110)
Pérdidas fiscales por compensar	8	621
Pérdidas fiscales compensadas	8.666	20.242
Subtotal	\$ (5.038.492)	\$ (5.035.554)
Otras cuentas deudoras de control		
Bienes y valores en fideicomiso	\$ (2.136)	\$ 152
Prop. planta y equipo totalmente depreciada	168	168
Ajuste por inflación de activos	611.978	611.978
Subtotal	\$ 610.010	\$ 612.298
TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ (3.995.132)	\$ (3.931.856)
Acreedoras:		
Responsabilidades contingentes		
Bienes y valores recibidos en garantía	\$ (607)	\$ (607)
Litigios y/o demandas	0	805
Créditos	1.507.508	1.273.675
Laborales	1.020	975
Otras responsabilidades contingentes	723	725
Subtotal	\$ 1.508.644	\$ 1.275.573
Acreedores fiscales		
Ingresos operacionales	\$ (382.867)	\$ (327.259)
Acreedoras de control		
Ajustes por inflación patrimonio	\$ 803.802	\$ 803.802
TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ 1.929.579	\$ 1.752.116

NOTA 7**Cuentas por pagar**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2013		2012	
Compañías vinculadas (Nota 19)	\$	19.111	\$	18.592
Costos y gastos por pagar		312		575
Dividendos por pagar		50.451		45.380
Retenciones y aportes de nómina		52		38
Retención en la fuente		606		330
Otros		12		10
TOTAL CUENTAS POR PAGAR (CORTO PLAZO)	\$	70.544	\$	64.925
Otros (1)		157		157
TOTAL CUENTAS POR PAGAR (LARGO PLAZO)	\$	157	\$	157

(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:

	2013		2012	
Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE	\$	739	\$	0
Impuesto a las ventas por pagar		1.392		158
Impuesto de industria y comercio		0		164
Impuesto de patrimonio (*)		168		335
TOTAL	\$	2.299	\$	657
Menos parte no corriente impuesto al patrimonio		0		168
TOTAL CORTO PLAZO	\$	2.299	\$	489

IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIO DE GANANCIA OCASIONAL

Las disposiciones fiscales vigentes aplicables a Grupo Nutresa S.A. estipulan que:

- A partir del 1° de enero de 2013, las rentas fiscales en Colombia se gravan a la tarifa de 25%, a título de impuesto de renta y complementarios, exceptuando los contribuyentes que por expresa disposición manejen tarifas especiales.
 - La base para determinar el impuesto sobre la renta no puede ser inferior a 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.
 - A partir del año gravable 2007 se eliminó para efectos fiscales el sistema de ajustes integrales por inflación y se reactivó el impuesto de ganancias ocasionales para las personas jurídicas sobre el total de la ganancia ocasional gravable que obtengan los contribuyentes durante el año.
- La tarifa única aplicable sobre la ganancia ocasional gravable hasta el año 2012 es de 33%. El artículo 109 de la Ley 1607 de diciembre de 2012 estableció la nueva tarifa para el impuesto sobre ganancias ocasionales de las sociedades en 10%, a partir del año gravable 2013.
- 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 a 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.

- f. Al 31 de diciembre de 2013, la Compañía no cuenta con saldos de excesos de renta presuntiva sobre renta ordinaria por compensar.

Al 31 de diciembre de 2013, la Compañía presenta pérdidas fiscales por compensar por valor de \$8 millones originadas durante el año 2006. 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 25% del valor de la pérdida, sin per-

juicio 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.

Es importante mencionar, que la compensación de pérdidas fiscales o excesos de renta presuntiva solo se podrán aplicar al impuesto básico de renta y no al impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, según lo establecido en la Reforma Tributaria, Ley 1607 de diciembre de 2012.

El vencimiento de las pérdidas fiscales es el siguiente:

Fecha de expiración	Pérdidas Fiscales	
2014	\$	8
TOTAL	\$	8

- g. A partir del año gravable 2013 se incorporan nuevos conceptos de ganancia ocasional adicionales a los ya establecidos al 31 de diciembre de 2012.

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:

	2013	2012
Ganancia antes de provisión para impuesto sobre la renta	\$ 382.332	\$ 345.845
Más:		
Gastos no deducibles por impuestos	978	1.240
Gastos no deducibles por diversos	242	667
Provisiones no deducibles	0	263
Costos y gastos de ejercicios anteriores	2.931	547
Dividendos recibidos de filiales y subsidiarias	158.476	132.473
Gravamen a los movimientos financieros	3	32
Costo de venta de inversiones	264	0
TOTAL PARTIDAS QUE AUMENTAN LA RENTA LÍQUIDA GRAVABLE	\$ 162.894	\$ 135.222
Menos:		
Ingresos no gravados	25	0
Reintegro de provisiones	50	0
Ingresos por método de participación	344.939	312.990
Dividendos no constitutivos de renta	191.438	146.606
Reintegro de costos y gastos de ejercicios anteriores	0	135
Venta inversiones	88	0
TOTAL PARTIDAS QUE DISMINUYEN LA RENTA LÍQUIDA GRAVABLE	\$ 536.540	\$ 459.731
Renta líquida	8.686	21.336
(-) Compensaciones (pérdidas fiscales / excesos renta presuntiva)	8.686	20.242
Renta presuntiva	6.526	99
Renta líquida gravable	6.526	1.094
Tasa impositiva	25%	33%
Provisión para impuesto sobre la renta corriente antes de descuentos	1.632	361
Provisión para impuesto sobre la renta corriente (1)	1.632	361
ingresos por ganancias ocasionales	88	0
Costos y gastos por ganancias ocasionales	88	0
TOTAL PROVISIÓN DE IMPUESTO DE RENTA Y GANANCIA OCASIONAL (1+2)	\$ 1.632	\$ 361

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:

	2013	2012
Patrimonio contable	\$ 7.423.544	\$ 7.422.126
Más o (menos) partidas que incrementan (disminuyen) el patrimonio para efectos fiscales:		
Provisión para protección inversiones y otros activos	793	1.150
Derechos fiduciarios	(693)	0
Crédito mercantil	(4.358)	110
Valorizaciones	(3.357.714)	(3.733.696)
Costo fiscal de inversiones	(1.673.538)	(1.320.871)
TOTAL PATRIMONIO FISCAL	\$ 2.388.034	\$ 2.368.819

Las declaraciones de impuesto de renta y complementarios de los años gravables 2008, 2009, 2010, 2011 y 2013 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.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARA LA EQUIDAD - CREE

Las disposiciones fiscales vigentes aplicables a Grupo Nutresa S.A. estipulan que:

- a. A partir del 1° 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 a 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.
- c. El impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, para los años 2013, 2014 y 2015 tendrá una tarifa del 9% y a partir del año gravable 2016, la tarifa de este impuesto será de 8%.
- d. Según indica la Ley 1607 de diciembre de 2012, en su artículo 25, a partir del 1° de julio de 2013, están exoneradas del pago de aportes parafiscales a favor de SENA e ICBF, 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.
- e. 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.

A continuación se detalla la conciliación entre la utilidad antes de impuesto sobre la renta para la equidad - CREE y la renta gravable por el año terminado el 31 de diciembre de 2013:

Ganancia antes de provisión para impuesto sobre la renta	\$	382.332
Más:		
Gastos no deducibles por impuestos		978
Gastos no deducibles por diversos		242
Costos y gastos de ejercicios anteriores		2.931
Dividendos recibidos de filiales y subsidiarias		158.476
Gravamen a los movimientos financieros		3
Costo de venta de inversiones		264
Deducciones especiales (Donaciones)		249
Contribuciones fondo mutuo de inversión		3
TOTAL PARTIDAS QUE AUMENTAN LA RENTA LÍQUIDA GRAVABLE	\$	163.146
Menos:		
Ingresos no gravados		25
Reintegro de provisiones		50
Ingresos por método de participación		344.939
Dividendos no constitutivos de renta		191.438
Venta inversiones		88
TOTAL PARTIDAS QUE DISMINUYEN LA RENTA LÍQUIDA GRAVABLE	\$	536.540
Renta líquida		8.938
Renta presuntiva		6.526
Renta líquida gravable		8.938
Tasa impositiva		9%
Provisión para impuesto sobre la renta para la equidad		804

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 por impuesto de renta y complementario e impuesto de renta para la equidad - CREE comprende:

	2013		2012	
Provisión de impuesto de renta y ganancia ocasional corriente	\$	1.632	\$	361
Provisión de impuesto de CREE corriente		804		0
PROVISIÓN PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y CREE	\$	2.436	\$	361

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:

	2013		2012	
Provisión de impuesto de renta y ganancia ocasional corriente	\$	1.632	\$	361
Provisión de impuesto de CREE corriente		804		0
Menos:				
Retención en la fuente por RENTA		2.884		5.118
Autorretenciones CREE		66		0
Saldo a favor sin compensar		2.662		699
SALDO A FAVOR IMPUESTO DE RENTA Y CREE	\$	2.436	\$	361

IMPUESTO AL PATRIMONIO

Mediante la Ley 1370 del año 2009 se estableció el impuesto al patrimonio por el año 2011 a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio líquido superior a \$5.000 millones deben pagar una tarifa de 4,8% y para patrimonios líquidos entre \$3.000 millones y \$5.000 millones una tarifa de 2,4%.

Mediante el Decreto de Emergencia número 4825 de diciembre de 2010 se incluyó un nuevo rango de contribuyentes obligados a este impuesto, estableciendo una tarifa de 1% para patrimonios líquidos entre \$1.000 y \$2.000 millones y de 1,4% para patrimonios entre \$2.000 y \$3.000 millones.

Por su parte el decreto mencionado estableció una sobretasa de 25% sobre este impuesto, la cual es aplicable únicamente a los contribuyentes de impuesto al patrimonio de la Ley 1370 de 2009.

Mediante el Decreto 514 de 2010 se adicionó al artículo 78 del Decreto Reglamentario 2649 de 1993 con el siguiente párrafo:

“Párrafo transitorio: Los contribuyentes podrán imputar anualmente contra la cuenta de revalorización del patrimonio,

el valor de las cuotas exigibles en el respectivo período del impuesto al patrimonio de que trata la Ley 1370 de 2009.

Cuando la cuenta revalorización del patrimonio no registre saldo o sea insuficiente para imputar el impuesto al patrimonio, los contribuyentes podrán causar anualmente en las cuentas de resultado el valor de las cuotas exigibles en el respectivo período”.

La Compañía registró el monto total del impuesto al patrimonio con cargo a la cuenta de revalorización del patrimonio.

Es importante mencionar que mediante el oficio 115-043207 del 6 de septiembre de 2007 la Superintendencia de Sociedades se pronunció al respecto sobre la autorización del máximo órgano social, para utilizar la cuenta revalorización del patrimonio. El órgano de control señaló: “Es de aclarar que en efecto la revalorización del patrimonio podrá ser afectada, además de los casos ya previstos en las normas contables, por la imputación del impuesto al patrimonio, decisión que requiere autorización del máximo órgano social, quien debe aprobar si el impuesto al patrimonio se aplica a la revalorización del patrimonio o directamente a resultados”.

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 comprendía:

Nombres	2013	2012
Grupo Argos S.A.	\$ 4.589	\$ 4.230
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	5.033	4.573
TOTAL	\$ 9.622	\$ 8.803

NOTA 10**Capital social**

El saldo al 31 de diciembre de 2013 y 2012 comprendía:

Capital autorizado 480.000.000 de acciones de valor nominal \$5 cada una.	\$	2.400
Acciones no emitidas 19.876.542		(99)
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$	2.301

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.

NOTA 12**Revalorización del patrimonio**

Se acreditaron a esta cuenta, con cargo a resultados del período, los ajustes por inflación efectuados desde el 1° 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 se disminuye 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:

	2013		2012	
Gastos del personal	\$	5.734	\$	4.059
Impuestos		1.137		1.426
Gastos de viaje		1.928		1.458
Honorarios		924		705
Diversos y otros		3.828		2.442
TOTAL	\$	13.551	\$	10.090

NOTA 14**Utilidad neta en venta y liquidación de inversiones**

Nombre	Costo		Precio de venta o valor recibido		Pérdida
Venta de inversiones					
Promotora	\$	264	\$	88	\$ (176)
TOTAL	\$	264	\$	88	\$ (176)

Durante el año 2012 no se realizaron venta y liquidación de inversiones.

NOTA 15**Dividendos decretados**

La Asamblea General de Accionistas, en su reunión ordinaria del 22 de marzo de 2013, decretó un dividendo mensual por acción de \$33 (pesos), entre abril de 2013 a marzo de 2014 inclusive, sobre 460.123.458 acciones en circulación. Se decretaron dividendos en el año 2013 por valor de \$182.209 (2012 - \$165.645).

Durante el año 2013 se pagaron dividendos por valor de \$177.138 (2012 - \$163.402).

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 a partir del 1° 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**Hechos posteriores****ORIENTAL COFFEE ALLIANCE SDN BHD (OCA)**

El 17 de febrero de 2014, Grupo Nutresa S. A. y Mitsubishi Corporation firmaron en Tokio, Japón, un acuerdo de *joint venture* (alianza estratégica) para la creación de una nueva sociedad denominada "Oriental Coffee Alliance SDN BHD" (OCA), 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 en las que Grupo Nutresa opera.

Oriental Coffee Alliance SDN BHD (OCA) tendrá sede principal en Kuala Lumpur, Malasia, y sus accionistas serán Colcafé y Mitsubishi Corporation, cada uno con 50% de participación.

A través de la nueva sociedad se realizará la venta de productos de Dan Kaffe Malaysia (DKM), compañía vinculada a Grupo Nutresa desde diciembre del año 2012, así como la de algunos productos de Colcafé y del Grupo en el continente asiático.

Esta asociación con Mitsubishi Corporation, multinacional japonesa y uno de los conglomerados más grandes y reconocidos del mundo, y con una gran red comercial en Asia, le permite a Grupo Nutresa avanzar en los objetivos inicialmente trazados con la adquisición de DKM, de ampliar su papel en la industria global del café, diversificar la producción y el origen de sus cafés solubles, e incursionar en el mercado de rápido crecimiento de café en Asia.

NOTA 18**Relaciones financieras**

	2013	2012
De liquidez		
(Activo corriente / Pasivo corriente)	0,21 veces	0,20 veces
Indica la capacidad que tiene la Empresa para atender sus obligaciones a corto plazo, teniendo como respaldo el activo corriente.		
De endeudamiento		
(Pasivos totales / Activos totales)	1,11%	1,00%
Indica la parte del activo de la Empresa que está financiado con recursos de terceros.		
De rentabilidad:		
• (Utilidad neta / Patrimonio)	5,12%	4,65%
Porcentaje del patrimonio que representa la utilidad neta.		
• (Utilidad neta / Activos totales)	5,06%	4,61%
Porcentaje del activo total que representa la utilidad neta.		

Porcentaje del activo total que representa la utilidad neta.

Sobre la acción	2013	2012
Número de acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
Valor nominal (*)	5	5
Valor comercial (*)	26.440	25.420
Valor intrínseco (*)	16.134	16.131
Número de accionistas	15.093	17.176
Precio promedio en bolsa (*)	26.055	21.931
Precio máximo en bolsa (*)	28.500	25.560
Precio mínimo en bolsa (*)	22.900	20.300

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).

	Valor operación 2013	Valor oper- ación 2012	Efecto en resultados 2013	% de part. en ingresos (gastos) operacionales 2013
COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S. A. S.				
Honorarios y servicios	\$ 2.945	\$ 1.728	\$ 2.945	0,74%
Dividendos recibidos	29.512	26.918		
Saldo por cobrar	691	0		
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ZENÚ S. A. S.				
Honorarios y servicios	0	1.728		
Dividendos recibidos	28.550	10.154		
CÍA. NACIONAL DE CHOCOLATES S. A. S.				
Honorarios y servicios	2.667	1.341	2.667	0,67%
Dividendos recibidos	37.068	26.917		
Servicios pagados	0	1		
Saldo por cobrar	840	248		
Saldo por pagar	(5)	(5)		
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DORIA S. A. S.				
Honorarios y servicios	468	551	468	0,12%
Dividendos recibidos	0	6.863		
Saldo por cobrar	42			
ALIMENTOS CÁRNICOS S.A.S.				
Honorarios y servicios	5.215	1.234	5.215	1,31%
Dividendos recibidos	29.653	21.600		
Saldo por cobrar	1.641			
INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFÉ S.A.S.				
Dividendos recibidos	19.692	13.800		
Honorarios y servicios	2.328	0	2.328	0,58%
Saldo por cobrar	560	362		
MEALS DE COLOMBIA S. A. S.				
Honorarios y servicios	842	365	842	0,21%
Dividendos recibidos	0	13.393		
Saldo por cobrar	76	0		
SERVICIOS NUTRESA S. A. S.				
Honorarios pagados	12	12	12	0,09%
Saldo por pagar	(19.073)	(18.587)		
NOVAVENTA S. A. S.				
Dividendos recibidos	4.927	4.824		
ALIMENTOS CÁRNICOS ZONA FRANCA SANTAFÉ S. A. S.				
Intereses recibidos	0	11		0,08%
SETAS COLOMBIANAS S.A.				
Dividendos recibidos	7.431	8.003		
LA RECETTA SOLUCIONES GASTRONÓMICAS INTEGRADAS S. A. S.				
Dividendos recibidos	1.626			
INDUSTRIAS ALIADAS S. A. S.				
Dividendos recibidos	17			
LITOEMPAQUES S. A. S.				
Compra de inversión	999			
Servicios pagados	3			
Saldo por pagar	(33)			

Operaciones con sociedades en las cuales los miembros de la Junta Directiva de Grupo Nutresa S. A., sus representantes legales, Directivos tienen una participación superior a 10%:

	Valor operación 2013	Valor operación 2012	Efecto en resultados 2013	% de part. en ingresos (gastos) operacionales 2013
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.				
Dividendos recibidos	\$ 19.672	\$ 18.024	\$ 19.672	4,93%
Dividendos pagados	62.554	57.578		
Inversiones Argos S.A.				
Dividendos recibidos	17.996	16.679	17.996	4,51%
Dividendos pagados	14.801	12.788		

