

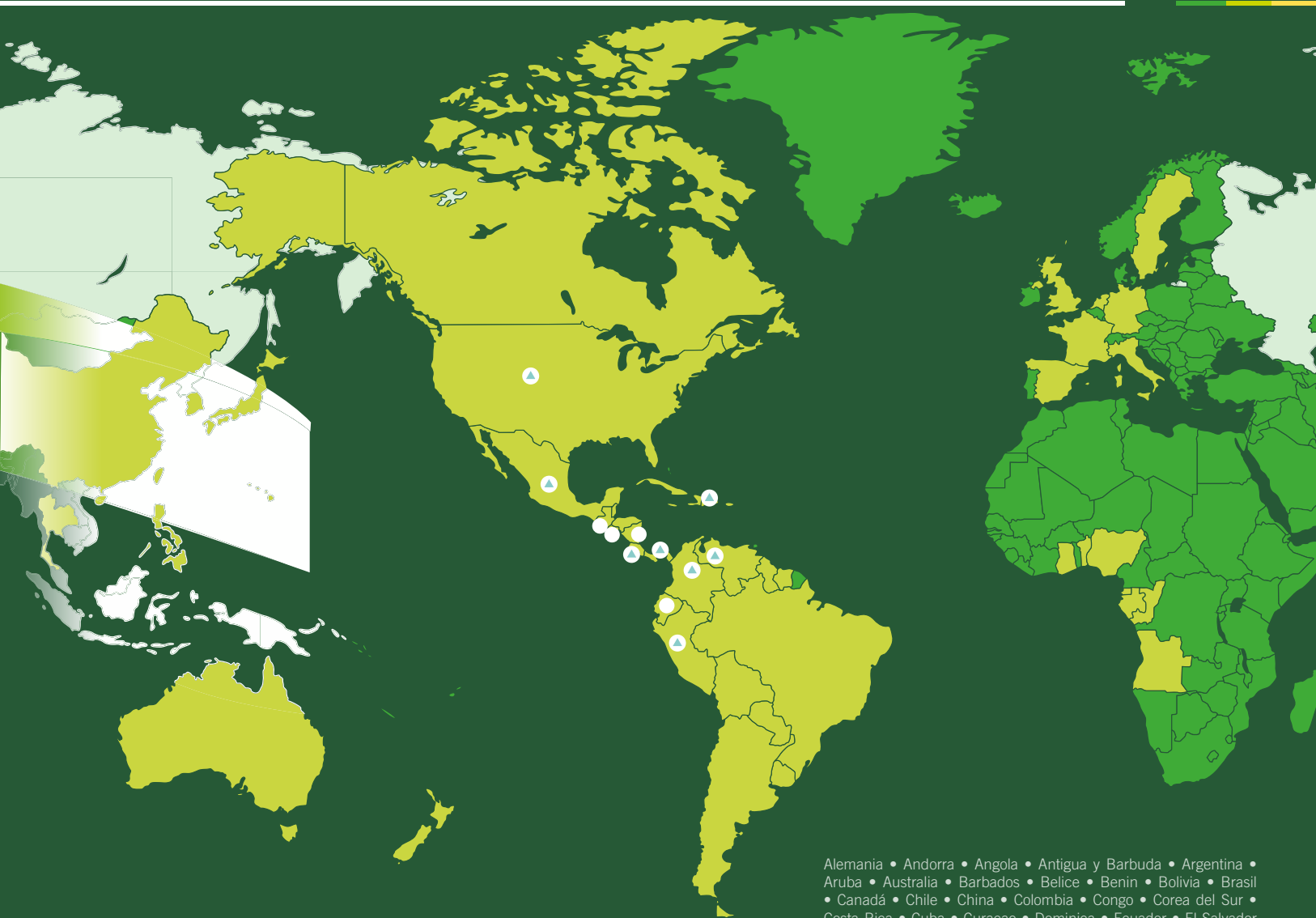
# Informe anual y de sostenibilidad 2011



Cultivamos nutrición, bienestar y placer



# Nuestra presencia en el mundo



Plantas en

**8**  
países

▲ Colombia • Costa Rica • Estados Unidos • México • Panamá • Perú • República Dominicana • Venezuela.

Filiales de distribución en

**12**  
países

● Colombia • Costa Rica • Ecuador • El Salvador • Estados Unidos • Guatemala • México • Nicaragua • Panamá • Perú • República Dominicana • Venezuela.

Presencia en

**65**  
países

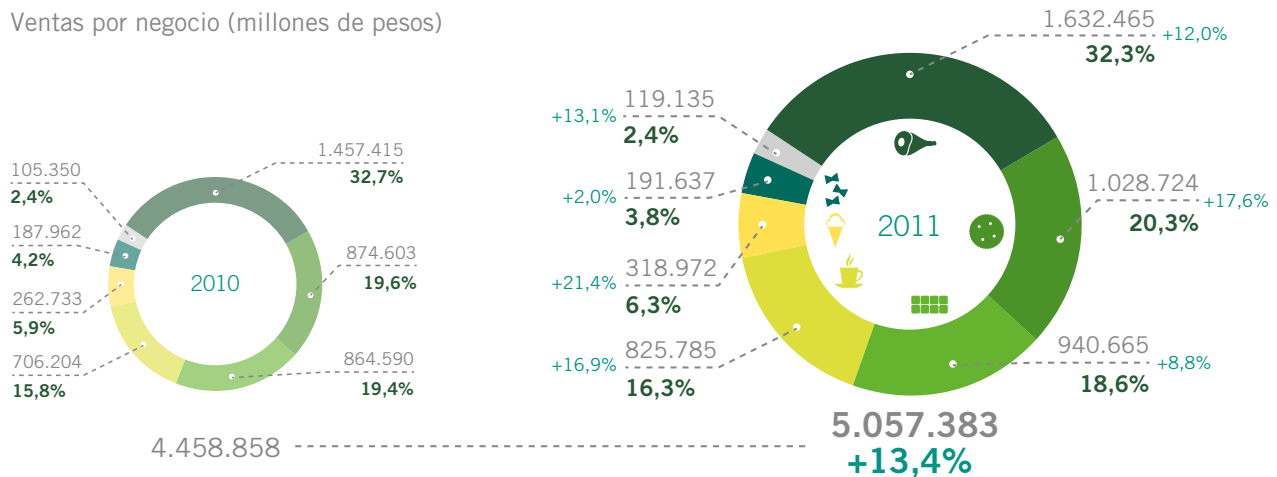
Alemania • Andorra • Angola • Antigua y Barbuda • Argentina • Aruba • Australia • Barbados • Belice • Benin • Bolivia • Brasil • Canadá • Chile • China • Colombia • Congo • Corea del Sur • Costa Rica • Cuba • Curaçao • Dominica • Ecuador • El Salvador • España • Estados Unidos • Filipinas • Francia • Gabón • Ghana • Granada • Guatemala • Guinea Ecuatorial • Guyana • Haití • Holanda • Honduras • Inglaterra • Italia • Jamaica • Japón • Malta • México • Mónaco • Nicaragua • Nigeria • Nueva Zelanda • Omán • Panamá • Paraguay • Perú • Puerto Rico • República Dominicana • San Cristóbal y Nieves • San Vicente y las Granadinas • Santa Lucía • Singapur • Suecia • Surinam • Tailandia • Taiwán • Tonga • Trinidad y Tobago • Uruguay • Venezuela

# Nuestros resultados

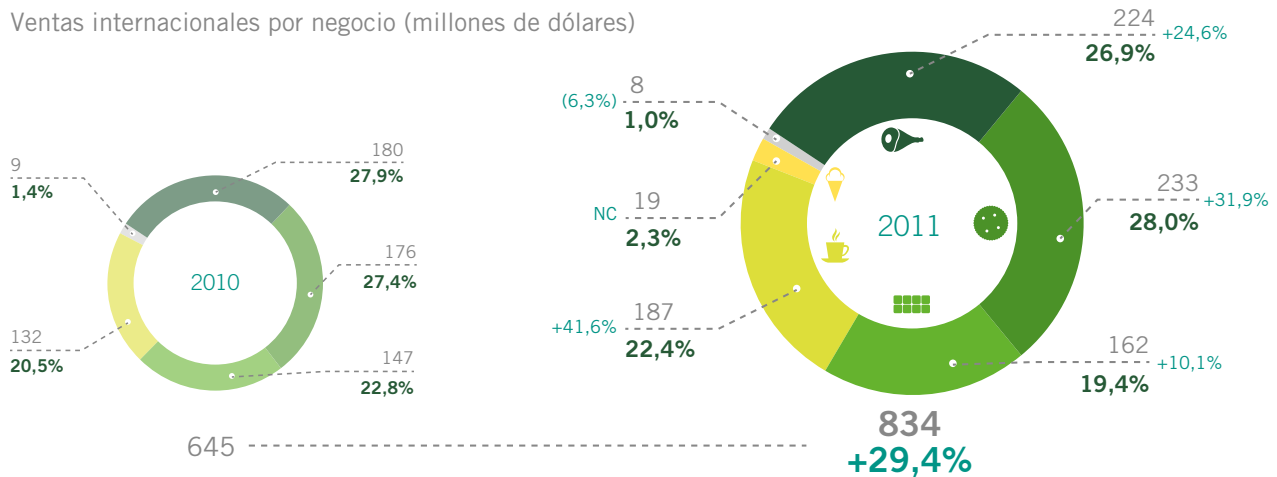
■ % de participación sobre ventas totales  
 ■ % variación 2010 - 2011

 Carnicos
  Galletas
  Chocolates
  Café
  Helados
  Pastas
  Otros

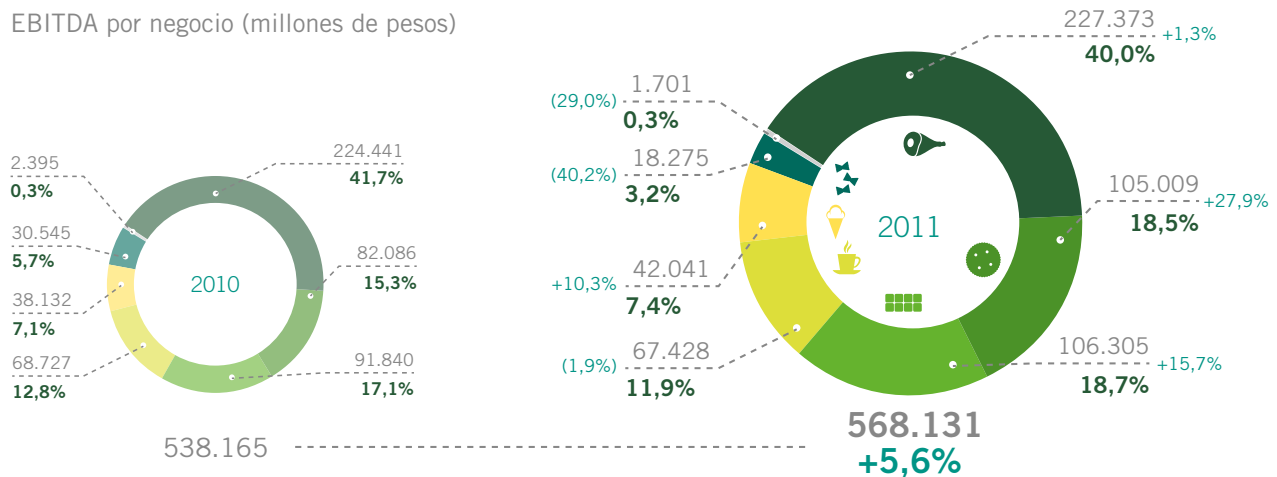
Ventas por negocio (millones de pesos)



Ventas internacionales por negocio (millones de dólares)



EBITDA por negocio (millones de pesos)



# Nuestros negocios



Galletas	Chocolates	Café	Pastas	Cárnico	Helados
 Colombia  Costa Rica  Estados Unidos	 Colombia  Perú  Costa Rica  México	 Colombia  Colombia  Colombia	 Colombia  la ricura en pastas Colombia	 Colombia  Colombia  Venezuela  Colombia  Panamá	 Colombia  República Dominicana



Red de ventas y distribución internacional

Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Venezuela.

Panamá  
Venezuela

República Dominicana





# Nuestros indicadores 2011

## CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR



Ventas consolidadas

**\$5,1**  
billones



Ventas realizadas fuera de Colombia

**us\$834**  
millones



Crecimiento en ventas consolidadas

**13,4%**

Participación de mercado consolidada en Colombia

**60,6%**



EBITDA consolidado

**\$568.131**  
millones

Margen EBITDA

**11,2%**

Crecimiento EBITDA

**5,6%**

**23**

Plantas de producción en Colombia

**+243.000**

puntos de venta en Colombia

**+23.900**

empleados en Colombia

**10**

Plantas de producción en el exterior



**+335.000**

puntos de venta en el exterior



**+6.100**

empleados en el exterior



# Nuestros indicadores 2011

## POR UNA MEJOR SOCIEDAD



### Nuestra Gente

Inversión en calidad de vida (\$millones)

**\$38.292**

Inversión en formación (\$millones)

**\$10.779**

educación, formación y entrenamiento

Inversión en bienestar (\$millones)

**\$7.441**

Auxilios

**\$5.389**

Fondos Mutuos de Inversión (contribución de las empresas)

### Gestión con la Comunidad

Inversión (\$millones)

**\$13.660**

nutrición, educación, generación de ingresos y emprendimiento, apoyo al arte y la cultura, desarrollo de clientes y proveedores

Beneficiarios

**4.482**

Entidades

**3.416.008**

Personas

Voluntariado

**7.150**

Acciones Voluntarias

Nuestra cadena de valor

**302.955**

clientes y proveedores participantes en los programas de formación y asesoría

Indicador de Satisfacción

**4,45**

Clientes Nacionales

**4,39**

Clientes Internacionales

(Escala de medición sobre 5,0)

## NUESTRO PLANETA



Inversión (\$millones)

**\$11.913**

en Gestión Ambiental

Utilización de Recursos

Reducción en el consumo de energía

**4,5%**  
(kWh/t.p.)

Reducción en el consumo de agua

**3,9%**  
(m<sup>3</sup>/t.p.)

Con respecto a  
año 2010

Emisiones Directas GEI

Emisiones

**113,9**  
(kg CO<sub>2</sub> eq./t.p.)

Reducción respecto a  
año 2010 2,1%



### GRUPO NUTRESA HACE PARTE DEL DOW JONES SUSTAINABILITY WORLD INDEX 2011-2012

Grupo Nutresa fue reconocido como una de las compañías líderes en sostenibilidad corporativa en el sector de alimentos al ser incluida en el Dow Jones Sustainability World Index (DJSI), en su invitación anual a más de 2.500 empresas en 58 sectores de todo el mundo.

### THE SUSTAINABILITY YEARBOOK-SAM

El Sustainability Yearbook es el anuario de sostenibilidad más importante del mundo publicado por SAM. En 2011 fuimos catalogados Sector Mover en el sector de productores de alimentos al lograr la más grande proporción de mejora en nuestra actuación de sostenibilidad frente al año anterior. En 2012 fuimos catalogados Bronze Class, conjuntamente con el 10% de las empresas de alimentos con mejor desempeño en sostenibilidad en el mundo.



### GLOBAL REPORTING INITIATIVE

El reporte de sostenibilidad de Grupo Nutresa ha utilizado la Guía G3.1 y el suplemento de alimentos de Global Reporting Initiative (GRI). De acuerdo con esta organización, el Reporte cumple con el máximo nivel de aplicación en asuntos de sostenibilidad, A+.



Este Reporte se imprimió en papel certificado cadena de custodia FSC™.

Este informe corresponde a la gestión de Grupo Nutresa S.A.,  
antes Grupo Nacional de Chocolates S.A.

# Contenido

ACERCA DE ESTE INFORME ANUAL Y DE SOSTENIBILIDAD	8
ANÁLISIS DE MATERIALIDAD	9
NUESTRO PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL	10
INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD	16
NUESTROS NEGOCIOS	29
Negocio Cárnico	30
Negocio de Galletas	36
Negocio de Chocolates	42
Negocio de Café	48
Negocio de Helados	54
Negocio de Pastas	60
NUESTRAS ACTIVIDADES TRANSVERSALES: COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS	67
Comercial Nutresa	68
Novaventa	70
La Recetta	70
Servicios Nutresa	71
GOBIERNO CORPORATIVO	72
Junta Directiva	74
Comité Directivo	76
Gobierno corporativo	78
Declaración de control del nivel de aplicación GRI	80
Compromiso con el Pacto Global	81
Informe del auditor independiente en sostenibilidad KPMG	82
CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR	84
Síntesis financiera	86
Estrategia en mercados emergentes	87
Innovación e investigación	89
Nutrición, salud y bienestar	98
POR UNA MEJOR SOCIEDAD	102
Compromiso con nuestra gente	104
Gestión con la comunidad	114
Nuestra cadena de valor	124
NUESTRO PLANETA	134
Nuestro compromiso ambiental	136
RECONOCIMIENTOS	144
ESTADOS FINANCIEROS	148
Estados Financieros Consolidados	151
Informe del Revisor Fiscal	152
Certificaciones de los Estados Financieros Consolidados	153-154
Balance General Consolidado	155
Estado Consolidado de Resultados	156
Estado Consolidado de Cambios en el Patrimonio de los Accionistas	157
Estado Consolidado de Cambios en la Situación Financiera	158
Análisis Consolidado de los Cambios en el Capital de Trabajo (continuación)	159
Estado Consolidado de Flujos de Efectivo	160
Notas a los Estados Financieros Consolidados	161
Estados Financieros Básicos	201
Informe del Revisor Fiscal	202
Certificaciones de los Estados Financieros	203-204
Balance General	205
Estado de Resultados	206
Estado de cambios en el Patrimonio de los Accionistas	207
Estado de Cambios en la Situación Financiera	208
Estado de Flujos de Efectivo	209
Notas a los Estados Financieros Básicos	210
ÍNDICE DE CONTENIDO GRI	232

# Acercas de este Informe Anual y de Sostenibilidad

El Informe Anual y de Sostenibilidad 2011 de Grupo Nutresa reúne nuestra actuación en las tres dimensiones de la sostenibilidad: Económica, Social y Ambiental. El reporte está dirigido a los lectores interesados en cualquiera de estas áreas.

## EL INFORME SE BASA EN TRES GRANDES CAPÍTULOOS:

- 1. Creciente Generación de Valor:** incluye, una síntesis financiera consolidada de Grupo Nutresa, la estrategia de mercados emergentes, y finalmente, nuestro modelo de innovación, investigación y nutrición.
- 2. Por Una Mejor Sociedad:** incluye, el compromiso con nuestra gente, cuyos indicadores tienen alcance a todas las empresas de Grupo Nutresa; exceptuando Fehr Foods Inc, donde sólo se reporta número de empleados, salarios y prestaciones. En cuanto a la gestión con la comunidad, se excluyen los indicadores de Gestión Cargo, Nutresa S.A. de C.V. de México, Compañía Nacional de Chocolates de DCR S.A de Costa Rica y Cordialsa USA en Estados Unidos. Finalmente describimos nuestra cadena de valor con proveedores y clientes.
- 3. Nuestro Planeta:** incluimos, el compromiso ambiental y los indicadores consolidados, los resultados de la implementación de proyectos de ecoeficiencia, optimización en el uso de recursos y la gestión con respecto al cambio climático, el control de emisiones y el recurso hídrico de las compañías que tienen plantas de producción en Colombia. Se excluyen de la medición consolidada de algunos indicadores, las plantas agroindustriales de Setas Colombianas, y Meals en Armenia y Litoempaqués S.A.S. en Medellín, empresas estas con un proceso productivo diferente al de los negocios básicos. Así mismo se incorporan los avances en aspectos ambientales de Perú, Costa Rica y México.

En 2011 identificamos los asuntos más relevantes para nuestros distintos grupos de interés. Para ello, trabajamos con expertos utilizando un análisis de materialidad. Este ejercicio nos permitió reafirmar nuestras prioridades estratégicas e identificar nuevas oportunidades de trabajo.

Como oportunidad de mejora está profundizar en la formación en derechos humanos con nuestros colaboradores, fortalecer la gestión de innovación y nutrición, avanzar en la medición de la huella hídrica y continuar extendiendo los elementos de gestión social y ambiental en las operaciones fuera de Colombia.

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

La información de sostenibilidad está alineada con la guía G3.1 y el suplemento de alimentos de Global Reporting Initiative (GRI). Esta información fue auditada por KPMG.

Grupo Nutresa reafirma el compromiso adquirido con el Pacto Global de las Naciones Unidas. El reporte de sostenibilidad corresponde a nuestra tercera Comunicación de Progreso y refleja las principales acciones y logros alcanzados por la organización en los frentes recomendados por el Pacto Global.

En el ejercicio del año 2011, no se presentaron eventos de relevancia que impliquen incumplimiento de las metas. Se reexpresaron algunas cifras de 2010, con el fin de lograr comparabilidad.

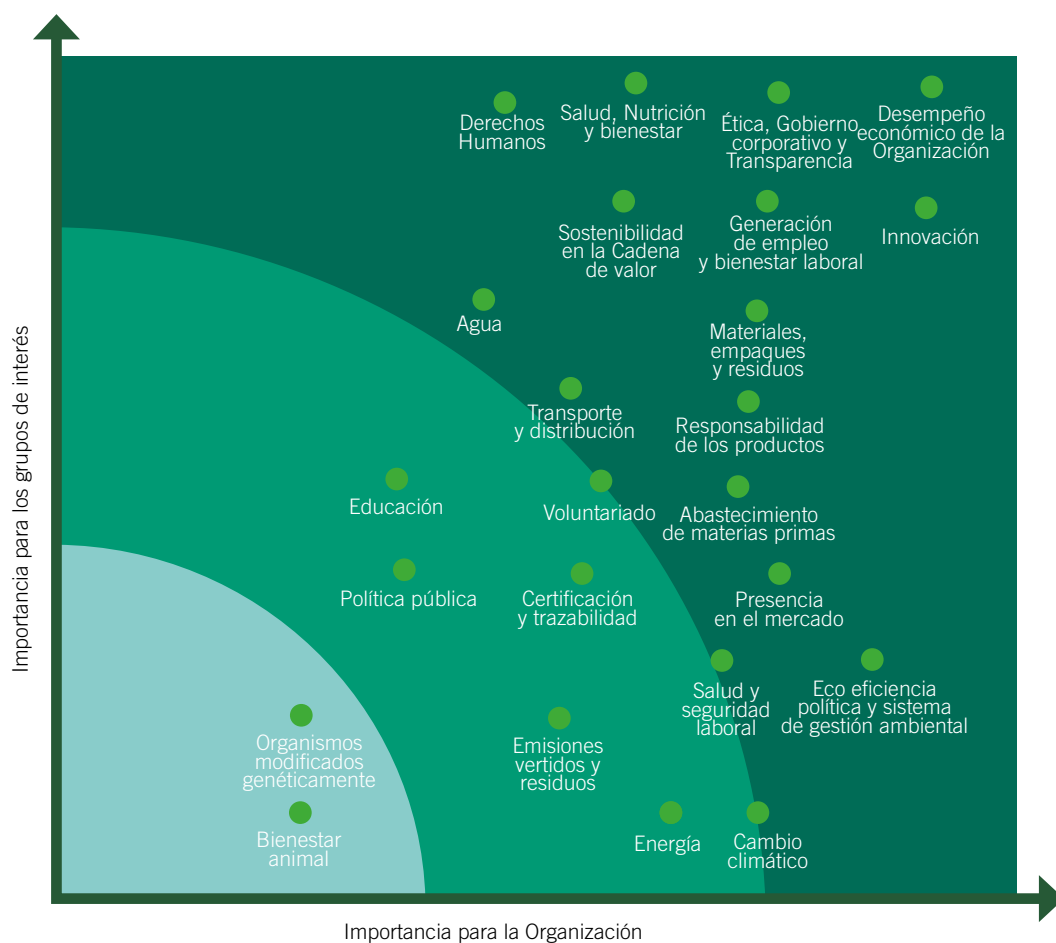
- El Informe 2011 puede encontrarse en [www.gruponutresa.com/es/informes\\_anuales](http://www.gruponutresa.com/es/informes_anuales).
- El dictamen de los auditores financieros está en las páginas 152 y 202.
- El dictamen de los auditores de la información de sostenibilidad está en la página 82.
- El nivel de aplicación GRI está en la página 80.
- La información de los indicadores GRI está en el Índice de Contenido GRI en la página 232-245.

# Análisis de materialidad

En 2011 perfeccionamos nuestro análisis de materialidad como paso importante para identificar, reafirmar y priorizar los temas más relevantes para la organización y nuestros grupos de interés. Adelantamos este proceso con el acompañamiento de una firma consultora independiente. La metodología aplicada permitió un diálogo directo con los grupos relacionados y la recolección, revisión y análisis de información interna y externa, insumo

suficiente para elaborar la matriz de materialidad que refleja la prioridad que para los grupos de interés y para Grupo Nutresa tienen los diferentes asuntos evaluados.

El enfoque de relacionamiento con los grupos de interés del Grupo incluye: el establecimiento de canales de comunicación, la evaluación de información existente derivada de encuestas, talleres y la realización de grupos focales.



- Incluido en el reporte anual impreso.
- Incluido en la web y/o en el reporte impreso.
- No reportado en detalle.



# Nuestro Pensamiento Organizacional

## VISIÓN MULTILATINA 2005-2015

Juntos lograremos duplicar nuestro negocio de alimentos en 2010, y triplicarlo para el 2015, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer.

\*Con margen EBITDA dentro del corredor del 12% al 14%.

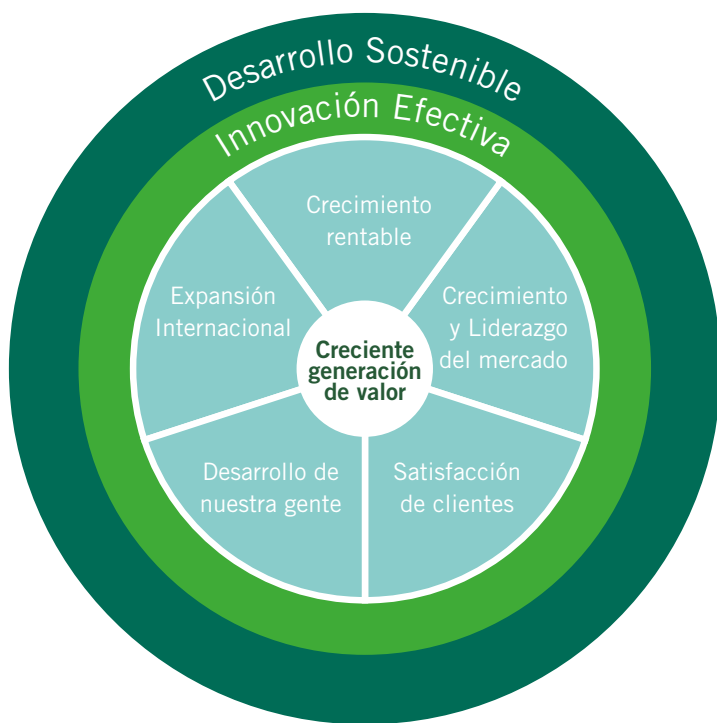
## MISIÓN

- ♦ 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
- ♦ Cultura de innovación y conocimiento
- ♦ Desarrollo de nuestra gente
- ♦ Ética
- ♦ Participación y gestión colaborativa
- ♦ Respeto
- ♦ Seguridad de los alimentos

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



# NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS

1. La distribución en Colombia.
2. Las marcas y su liderazgo en Colombia.
3. El talento humano, el clima laboral y la pasión por lo que hacemos.
4. La capacidad para capturar sinergias.
5. La claridad y coherencia estratégica con buena ejecución.



# Junta Directiva



## DIRECTORES PRINCIPALES

**David Emilio Bojanini García**

Presidente Grupo de Inversiones Suramericana S.A.

**Mauricio Reina Echeverri\***

Investigador Asociado Fedesarrollo

**Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio\***

Presidente Promigas S.A.

**Jaime Alberto Palacio Botero\***

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

**Alberto Velásquez Echeverri\***

Gerente General Prosantafé S.A.

**Gonzalo Alberto Pérez Rojas**

Presidente Suramericana S.A.

**José Alberto Vélez Cadavid**

Presidente Inversiones Argos S.A.

## DIRECTORES SUPLENTES

**Juan David Uribe Correa**

Vicepresidente Regional Colombia Cementos Argos S.A.

**Martha Lilian Jaramillo Arango**

Presidente Tuya S.A.

**Juan Fernando Botero Soto**

Gerente de Proyectos Especiales Suramericana S.A.

**Margarita María Mesa Mesa\***

Abogada Independiente

**Luis Javier Zuluaga Palacio\***

Gerente Alternativa de Moda S.A.

**Lucía Margarita González González\***

Asesora Independiente

**Luis Eduardo Carvajal Restrepo\***

Socio Alejandro Carvajal y Cía. Ltda.

\*Director Independiente



# Comité Directivo



De pie: Diego Medina Leal • Jairo González Gómez • Alberto Hoyos Lopera • Carlos Enrique Piedrahíta Arocha • Álvaro Arango Restrepo • Carlos Ignacio Gallego Palacio • Mario Alberto Niño Torres • Jorge Eusebio Arango López • Fabián Andrés Restrepo Zambrano  
Sentadas: Sol Beatriz Arango Mesa • Ana María Giraldo Mira.



**Carlos Enrique Piedrahíta Arocha**  
Presidente

**Ana María Giraldo Mira**  
Vicepresidente Finanzas Corporativas

**Diego Medina Leal**  
Presidente Negocio Cárnico  
Vicepresidente Grupo Nutresa Logística

**Alberto Hoyos Lopera**  
Presidente Negocio Galletas  
Vicepresidente Grupo Nutresa Región Estratégica Norte

**Sol Beatriz Arango Mesa**  
Presidente Negocio Chocolates  
Vicepresidente Grupo Nutresa Región Estratégica Sur

**Jorge Eusebio Arango López**  
Presidente Negocio Café  
Vicepresidente Grupo Nutresa Desarrollo Sostenible

**Mario Alberto Niño Torres**  
Presidente Negocio de Helados  
Vicepresidente Grupo Nutresa Innovación y Nutrición

**Fabián Andrés Restrepo Zambrano**  
Presidente Negocio de Pastas

**Álvaro Arango Restrepo**  
Presidente Comercial Nutresa  
Vicepresidente Grupo Nutresa Ventas y Mercadeo

**Carlos Ignacio Gallego Palacio**  
Presidente Servicios Nutresa  
Director General Fundación Nutresa

**Jairo González Gómez**  
Vicepresidente Secretario General Grupo Nutresa  
Gerente Asistencia Legal Servicios Nutresa

# Informe de Gestión y sostenibilidad

Señoras y señores Accionistas:  
El Desarrollo Sostenible enmarca nuestros objetivos estratégicos y actuación corporativa, para alcanzar resultados que logran un equilibrio mutuamente benéfico para todas las partes relacionadas con la organización: ustedes, los accionistas; nuestros clientes, proveedores, colaboradores y sus comunidades; y los gobiernos de los países donde operamos. Esto nos obliga a incorporar, en todas nuestras decisiones estratégicas, el efecto económico, social y ambiental que puedan tener.

Esta visión está plasmada en nuestra filosofía corporativa desde hace varios años, en el transcurso de los cuales hemos tenido grandes avances en las tres dimensiones de la sostenibilidad mencionadas. En 2011 se marcó un hito muy importante en la historia de Grupo Nutresa al ser reconocidos como una de las nueve empresas de alimentos con mejores prácticas en desarrollo sostenible del mundo, con nuestra inclusión en el Dow Jones Sustainability World Index. Aún más, Grupo Nutresa es la única compañía de alimentos de Colombia, de América

Latina y de un país emergente que está incluida en el índice.

Adicionalmente y como un hecho relevante posterior al cierre del ejercicio de 2011, Grupo Nutresa fue incluido por segundo año consecutivo en el “Sustainability Yearbook” por parte de SAM, “Sustainability Asset Management”, al estar dentro del 15% de las empresas de alimentos con mejor desempeño en sostenibilidad en el mundo. Este año, como resultado de la mejora en los indicadores de sostenibilidad con respecto a las demás compañías evaluadas, Grupo Nutresa fue incluida dentro de la categoría “SAM Bronze Class”, conjuntamente con las empresas cuyo desempeño en sostenibilidad está en un rango entre 5% y 10% de la calificación del líder del sector de alimentos. Esto nos ubica dentro de las siete mejores compañías de este sector en el mundo en sostenibilidad.

Estos dos reconocimientos reafirman el modelo de negocio que hemos desarrollado, donde los planes económicos, sociales y ambientales apuntan hacia una misma dirección. Asimismo, nos comprometemos a trabajar

continuamente para que todos nuestros grupos relacionados procedan de forma sustentable en la construcción de cimientos sólidos de largo plazo.

Nuestro reporte en sostenibilidad tuvo un proceso de verificación de acuerdo con las normas internacionales ISAE3000 adelantado por la firma KPMG, que emitió un concepto favorable sobre el mismo. Además, este fue revisado por el Global Reporting Initiative continuando con su calificación de A+ obtenida el año anterior.

En el presente Informe Anual y de Sostenibilidad desarrollamos en detalle nuestra actuación en las tres dimensiones de la sostenibilidad, la Económica, Social y Ambiental, las cuales invitamos a revisar en los capítulos: Creciente Generación de Valor, Por una Mejor Sociedad, y Nuestro Planeta, respectivamente. A continuación reportaremos lo más destacado de cada una en el 2011.





## CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR

La dinámica de ventas del Grupo en el 2011 fue muy positiva. Logramos un crecimiento en ventas consolidadas sobresaliente, 13,4%, al alcanzar \$5 billones 057.383 millones. Excluyendo las compañías adquiridas, el crecimiento fue de 10,0%.

Las ventas en Colombia fueron de \$3 billones 496.189 millones, con un crecimiento de 8,2%. Este resultado es consecuencia de la acertada estrategia comercial que hemos implementado en los últimos años con la creación de Comercial Nutresa, la potencia de nuestras marcas y el componente de innovación de nuestros Negocios.

La innovación efectiva es parte integral de nuestros objetivos corporativos y un motor importante para el crecimiento. Trabajamos en todos los frentes para generar innovaciones en productos, procesos y modelos de negocio. Para ello dedicamos

importantes inversiones que representaron en 2011 el 0,5% de las ventas.

Tenemos nuestro propio modelo de innovación, Imagix, cuya consolidación nos permitió lograr que los productos nuevos representaran 17,4% de las ventas totales. Asimismo, alcanzamos una participación de mercado consolidada en Colombia de 60,6% y una presencia de nuestros productos en más de 243.000 puntos de venta.

En el plano internacional, las ventas crecieron 29,4%, al llegar a US\$834 millones, lo que representa 30,5% de las ventas totales. Se destacan los crecimientos en Estados Unidos (77,9%), México (18,5%), Perú (15,1%) y Centroamérica (10,8%). Al excluir las ventas de las compañías adquiridas, el crecimiento orgánico fue de 16,7%. Los productos del Grupo llegaron a más de 335.000 puntos de venta fuera de Colombia.

Cabe resaltar el desempeño de las exportaciones del Grupo desde Colombia. En 2011, nuestras compañías colombianas exportaron US\$251 millones, 26,6% más que en 2010, destacándose el crecimiento del Negocio de Café con 43%. Esta cifra posiciona a Grupo Nutresa como el mayor exportador de productos de consumo en Colombia.

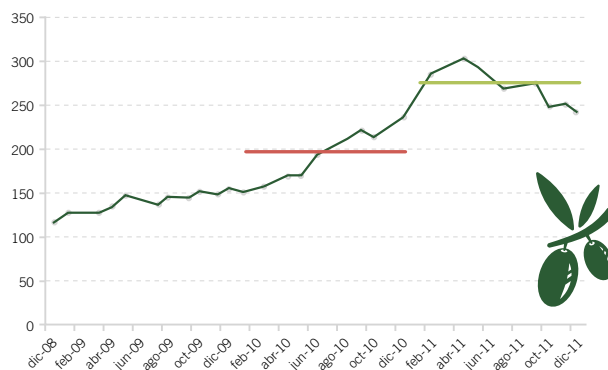
Por otro lado, la presión sobre los precios de recursos naturales y materias primas agrícolas continuó durante 2011. Como lo comentamos en nuestro pasado Informe Anual, este es uno de los principales desafíos de la industria alimenticia global. El cambio climático, la expansión demográfica del mundo emergente, la demanda y la utilización de recursos naturales para otros usos como energía y la especulación, han incidido en el aumento sostenido de precios. Adicionalmente, la protección al sector agrícola en Colombia resta



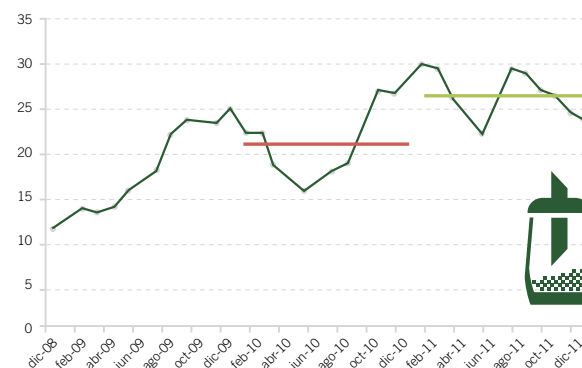
# \$568.131 millones

fue el EBITDA consolidado del Grupo Nutresa

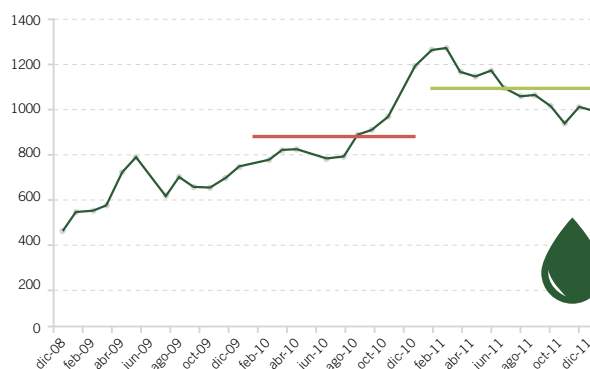
## PRECIO CAFÉ ARÁBICO (US\$ CENTAVOS/ LIBRA) DIC 08-DIC 11.



## PRECIO AZÚCAR (US\$ CENTAVOS/ LIBRA) DIC 08-DIC 11.



## PRECIO ACEITE DE PALMA (US\$ / TONELADA) DIC 08-DIC 11.



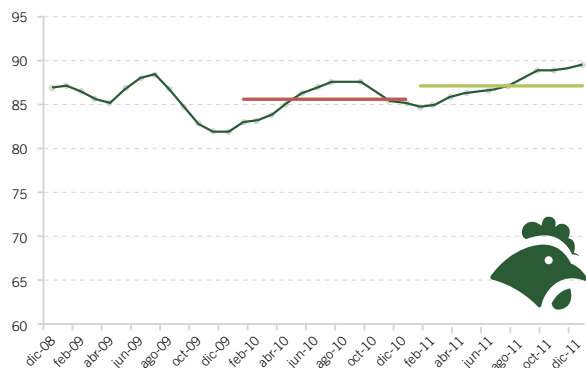
— promedio 2010  
— promedio 2011

fuente: Indexmundi, excepto Cerdo y Res.

competitividad a la industria de alimentos procesados que opera en este país.

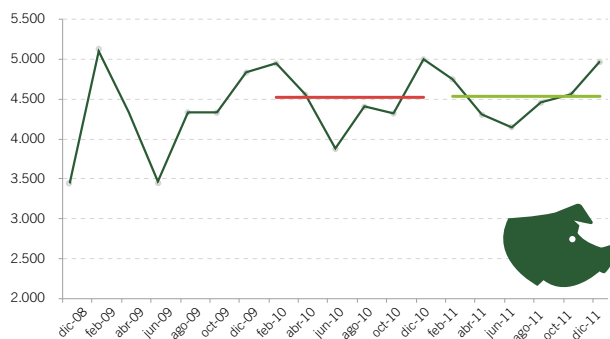
En cuanto a la rentabilidad operativa del Grupo, el EBITDA consolidado ascendió a \$568.131 millones, lo que representa un margen sobre ventas de 11,2%, menor al 12,1% obtenido en 2010. Los efectos mencionados anteriormente llevaron a que el incremento de costos de nuestras materias primas fuera de 13,2%, del cual trasladamos sólo 2,7% al consumidor mediante incrementos de precio y mayor valor agregado en nuestro portafolio de productos; adicionalmente logramos un incremento de 6,9% en la productividad consolidada de nuestras plantas. Al mismo tiempo, las consecuencias de la extendida temporada de lluvias en Colombia generaron importantes sobrecostos en la operación logística y de transporte, que fueron absorbidos por planes de eficiencia en gastos operativos, lo que se refleja en un crecimiento de los mismos de 10,9%, menor al crecimiento de las ventas.

PRECIO POLLO (US\$ CENTAVOS/ LIBRA)  
DIC 08-DIC 11.



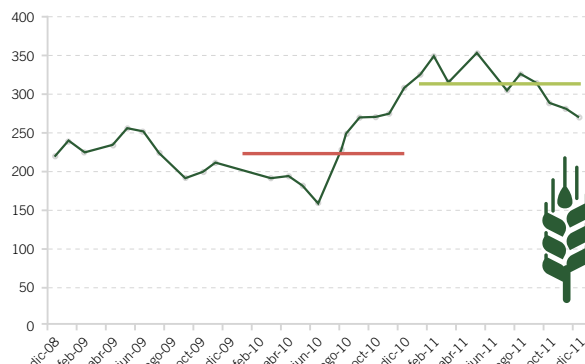
Para mitigar los altos precios de las materias primas, logramos aumentar nuestra productividad y realizar planes de eficiencia en gastos operativos.

PRECIO CERDO (\$/ KILOGRAMO)  
DIC 08-DIC 11.

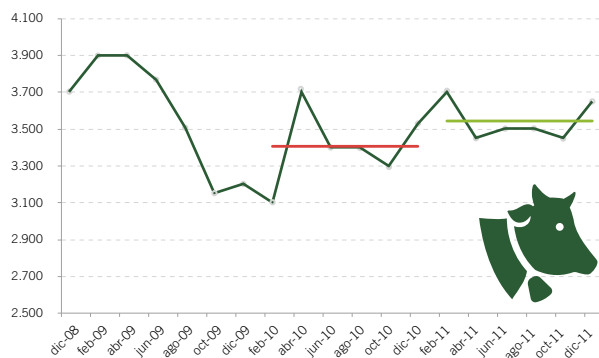


fuelle: Asociación Colombiana de Porcicultores

PRECIO TRIGO (US\$/ TONELADA)  
DIC 08-DIC 11.

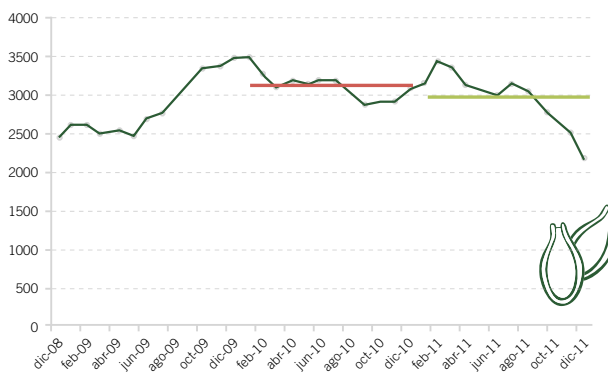


PRECIO RES (\$/ KILOGRAMO)  
DIC 08-DIC 11.



fuelle: Feria ganados Medellín, Colombia.

PRECIO CACAO (US\$/ TONELADA)  
DIC 08-DIC 11.





Las ventas consolidadas de Grupo Nutresa fueron

# \$5,1 billones.

Por su parte, la utilidad neta consolidada llegó a \$253.511 millones, 3,7% inferior a 2010. Al mayor costo de materias primas antes mencionado, se le suma el efecto posoperativo de un mayor gasto, superior a \$50.000 millones, por gravamen a los movimientos financieros y provisión de impuesto a la renta, lo que determinó la menor utilidad neta.

## ADQUISICIONES Y OTROS PROYECTOS RELEVANTES

- En febrero concretamos la adquisición de 73,11% de Helados Bon en República Dominicana, constituyendo el primer paso en la internacionalización del Negocio de Helados y la incursión en el atractivo mercado dominicano.
- En marzo cambiamos nuestro nombre de Grupo Nacional de Chocolates S.A. a Grupo Nutresa S.A., para reflejar más adecuadamente el negocio que desarrolla esta organización.
- En julio realizamos la emisión de 25 millones de nuevas acciones,

con lo que obtuvimos recursos por \$522.500 millones para continuar con la estrategia de crecimiento y recibimos más de 20.000 nuevos accionistas. La inyección de nuevas acciones permitió incrementar la liquidez de la acción en la Bolsa de Valores de Colombia.

- En septiembre inauguramos una nueva torre de secado de café, en Colcafé, la cual se diseñó y construyó, en su totalidad, con ingeniería propia. Este proyecto demuestra nuestra capacidad para desarrollar e implementar tecnología de punta y nos posiciona como una compañía líder en el mundo en la producción de café soluble.
- En octubre consolidamos toda la operación de galletas de Centroamérica en una sola fábrica, proceso que nos permitió lograr eficiencias en utilización de activos y mayor productividad. Asimismo, unificamos la red de distribución en Comercial Pozuelo para esta región.

- En el mismo mes completamos la fusión de las dos compañías cárnicas en Panamá, creando una sola empresa, Alimentos Cárnicos de Panamá S.A. Esta fusión nos permite afianzarnos como líderes de la categoría y tener una operación más robusta desde donde atender con mayor eficiencia este mercado.

## DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS

En un entorno como el mencionado, donde prevaleció una excelente dinámica comercial y un ambiente desafiante en términos de rentabilidad, fuimos muy activos en la búsqueda de productividad, captura de sinergias, generación de innovación efectiva y expansión internacional. Estas actividades nos permitieron lograr los mayores niveles de crecimiento y los niveles de rentabilidad y eficiencia más adecuados. Sintetizamos a continuación los principales resultados de los Negocios, mismos que se explican en mayor detalle en el siguiente capítulo.

## NUESTROS SEIS NEGOCIOS

NEGOCIO	Ventas Totales		Ventas Colombia		Ventas Internacionales		EBITDA		Margen EBITDA %	Ventas de Innovación % sobre ventas
	\$ millones	variación	\$ millones	variación	US\$ millones	variación	\$ millones	variación		
Cárnico	1.632.465	12,0%	1.199.844	7,8%	224	24,6%	227.373	1,3%	13,9%	16,7%
Galletas	1.028.724	17,6%	596.613	10,8%	233	31,9%	105.009	27,9%	10,2%	9,0%
Chocolates	940.665	8,8%	640.233	9,4%	162	10,1%	106.305	15,7%	11,3%	6,7%
Café	825.785	16,9%	480.150	5,4%	187	41,6%	67.428	(1,9%)	8,2%	27,4%
Helados	318.972	21,4%	283.322	7,8%	19	NC	42.041	10,3%	13,2%	30,4%
Pastas	191.637	2,0%	191.637	2,0%	0	NA	18.275	(40,2%)	9,5%	67,8%



Planta Colcafé, Medellín, Colombia.

### NUESTRAS EMPRESAS DE ACTIVIDAD TRANSVERSAL

En cuanto a las empresas de actividad comercial transversal del Grupo, recogemos a continuación sus principales indicadores. En el siguiente capítulo se desarrolla el desempeño de cada una.

En lo referente a Servicios Nutresa, empresa de actividad transversal administrativa, presentamos una descripción de su gestión en un capítulo posterior.

	Ventas Totales \$ millones	Variación de Ventas %	Nivel de Servicio <sup>1</sup>
Comercial Nutresa	1.754.201	6,7%	4,5
Novaventa	177.725	9,7%	ND
La Recetta	147.161	19,4%	4,45

(1) Nivel de servicio: evaluación de satisfacción de clientes dentro del ciclo de servicio, incluye: negociación, solicitud de pedido, relación con representante de ventas, entrega de pedido y factura, relación con quien entrega, gestión de quejas y reclamos, material publicitario y actividades promocionales y de impulso.





# 13,4%

crecieron las ventas. Excluyendo las compañías adquiridas el aumento fue 10,0%.

## 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 \$276.979 millones, de los cuales \$223.644 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos y \$33.432 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de \$255.982 millones.

## INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, presentamos a continuación el Informe Especial de Grupo Empresarial.

GRUPO NUTRESA S. A. es la matriz del Grupo Empresarial Nutresa, el cual estaba integrado al cierre de 2011 por 41 compañías, las cuales para efectos administrativos se agrupan i) en los seis 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 de la norma indicada, 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 \$7.217 millones y por dividendos la suma de \$43.145 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.
3. Durante el año 2011 la matriz del Grupo Empresarial Nutresa decidió avalar obligaciones financieras de sus subordinadas por US\$111,4 millones y \$556 millones en interés de estas.

Para finalizar, informamos que durante el año 2011 Grupo Nutresa S. A. no dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de alguna de sus compañías subordinadas, y ninguna de estas dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de Grupo Nutresa S. A.

## GOBIERNO CORPORATIVO Y DISPOSICIONES LEGALES

La Junta Directiva ejerció íntegramente sus funciones y los comités de apoyo de la misma se reunieron periódicamente y cumplieron a cabalidad sus responsabilidades, en especial la revisión por parte del Comité de Auditoría y Finanzas de las políticas y los procedimientos de control interno, al igual que los estados financieros de fin de ejercicio, dándoles su aprobación antes de ser considerados por la Junta y divulgados al público inversionista de acuerdo con las políticas de revelación de información.

En 2011 la Junta Directiva creó el Comité de Planeación Estratégica y adicionó nuevas funciones al Comité de Auditoría y Finanzas, con lo cual se fortalecieron las prácticas de buen gobierno de la Compañía y se alcanzaron nuevos estándares mundiales.

Se logró un mejor resultado en el capítulo de Gobierno Corporativo de la encuesta para el Dow Jones Sustainability Index 2011.

Durante 2011 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 el personal ejecutivo, de adquirir o enajenar acciones de la compañía hasta el momento en que los resultados trimestrales sean oficialmente de dominio público.

El Manual para la Prevención del Lavado de Activos fue debidamente observado, y no se presentaron deficiencias en el diseño y operación de los controles internos.

En el contenido de este Informe están detalladas las operaciones con accionistas y personas de que trata el artículo 47 de la Ley 222 de 1995 y demás normas concordantes; las que se celebraron en condiciones de mercado, correspondieron a las ejecutadas por cada entidad dentro de su objeto social o a las relaciones entre un accionista y la sociedad emisora y se efectuaron en beneficio de cada compañía individualmente considerada.



Fábrica Chocolates, Rionegro, Colombia.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones apoyó a la Junta Directiva en la evaluación del desempeño de los directivos, brindó los criterios necesarios para la fijación de las metas de gestión de estos, revisó la valoración de los cargos, verificó que la remuneración del personal se hiciera con base en los principios de equidad interna y competitividad externa, y aprobó los parámetros y las evaluaciones de los sistemas de compensación variable que se aplican en las compañías del grupo empresarial. Asimismo, dio su aprobación al nombramiento de directivos en la organización.

La sociedad respeta en su integridad las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor y no tiene demandas ni pleitos de consideración, lo que significa que no existen eventuales

obligaciones que puedan deteriorar los resultados consolidados al cierre del ejercicio contable de 2011. Las licencias de uso de los softwares instalados en la compañía están vigentes y han sido obtenidas mediante contratos celebrados por los licenciantes con la filial Servicios Nutresa S. A. S. para uso en todas las compañías del Grupo.

De conformidad con lo establecido en los artículos 46 y 47 de la Ley 964 de 2005, los estados financieros y demás informes que les estamos entregando no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la Compañía; el desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera establecidos es apropiado y aseguran la presentación adecuada de dicha información.





# 7.150

acciones voluntarias en tiempo o dinero, fueron realizadas por los colaboradores del Grupo.

## POR UNA MEJOR SOCIEDAD

En la gestión social interna trabajamos para construir un clima laboral que favorezca la productividad y el desarrollo integral de los colaboradores, donde combinamos la ejecución de programas de bienestar con la formación para el mejoramiento del ser y sus competencias.

Buscamos siempre mantener relaciones de trabajo basadas en el respeto y el cumplimiento de las normas de los países donde operamos.

De forma consistente, continuamos nuestra labor para contar con ambientes de trabajo más seguros. En 2011 logramos una tasa de frecuencia de accidentalidad de las empresas del Grupo de 3,24%, muy por debajo del promedio de nuestro sector.

La gestión social externa de Grupo Nutresa se adelanta con criterios de comportamiento ético y transparencia, con la participación de la Fundación Nutresa como articulador, en alianza con ONGs, organizaciones del Estado y otros actores del sector privado. Todo

ello se complementa con un sólido programa de voluntariado de alto impacto, que en 2011 ascendieron a 7.150 acciones voluntarias realizadas por empleados de las diferentes empresas, cuyo aporte es en conocimiento y/o recursos a programas de beneficio común.

Por principio, participamos en programas y proyectos con objetivos, sistemas de medición y seguimiento claros y que generen mayor valor social, enfocados en las líneas de nutrición, educación, generación de ingresos y emprendimiento y apoyo al arte y la cultura.

En nutrición realizamos aportes en dinero y en especie por \$3.102 millones, buscando disminuir condiciones de malnutrición y contribuir a la adopción de buenas prácticas alimentarias, con acciones enfocadas al fortalecimiento de los Bancos de Alimentos, apoyo a proyectos de refuerzo nutricional y consolidación de la Red de Bancos de Alimentos de Colombia.

En educación contribuimos al mejoramiento de la calidad de los procesos, a la formación de los docentes, al uso de tecnologías de información en las aulas de clase y a la inclusión de estudiantes. Destacamos nuestros programas “Líderes

Siglo XXI” que llegó a 688 colegios de 78 municipios de Colombia y realizó el Congreso Nacional de Gestión Integral en la Educación en Cali con la asistencia de más de 800 docentes, y el programa “Oriéntate el Mundo a un Clic”, que cumplió 10 años de formación en tecnologías de información, con más de 1.000 docentes en 101 instituciones educativas. La inversión ascendió a \$3.312 millones.

En generación de ingresos y emprendimiento y desarrollo de nuestra cadena de valor realizamos inversiones por \$3.527 millones. Resaltamos el fomento al sector cacaoero, las escuelas de tenderos y autoservicios y el progreso de Novaventa en la inclusión de madres empresarias, con un total de 66.008.

Para facilitar el acceso a diversas manifestaciones de arte y cultura a diferentes comunidades, realizamos aportes por \$2.812 millones.

La inversión social total del Grupo y sus empresas ascendió a \$13.660 millones.

Operación de Empaque, Galletas Noel. Medellín, Colombia.







Grupo Nutresa participa de la Alianza Empresarial para el Desarrollo -AED- con la Corporación Vallenpaz, en las comunidades de Buenaventura y Norte del Cauca en Colombia.

## NUESTRO PLANETA

Dentro de la estrategia de cambio climático, terminamos la medición de los gases efecto invernadero para las operaciones productivas fuera de Colombia y sus centros de distribución internacional asociados, con lo que completamos la medición para las operaciones del Grupo a nivel nacional e internacional. Igualmente se realizó el cálculo del impacto local en la distribución primaria propia. Dentro del presente Reporte se presenta información detallada sobre las emisiones de gases efecto invernadero del Grupo, proceso verificado por la compañía GAIA. Adicionalmente hemos ajustado el objetivo corporativo para que aquellos de mayor impacto en los

mercados externos, lideren la estrategia de compensación de sus emisiones.

Se calculó la huella de carbono en los productos representativos en varios de los Negocios y en el año 2012 se complementará este ejercicio, dentro de un proyecto corporativo de medición, para determinar el desempeño ambiental de nuestro portafolio.

Se ha dado alta prioridad a realizar el cálculo de la huella hídrica por Negocio y corporativa en 2012, para determinar igualmente el impacto, directo e indirecto, del uso de agua en el proceso de elaboración de un producto.

Superamos las metas corporativas de uso de recursos, disminuyendo el consumo de agua por tonelada

producida en 3,9% y de energía en 4,5%. Se reconocieron 118 Éxitos Innovadores Ambientales, resultado del esfuerzo, motivación y creatividad alrededor de la cultura ambiental. Avanzamos en el proceso de motivación y compromiso de nuestros proveedores en sostenibilidad y en el desarrollo de empaques con menor impacto ambiental.

Los Negocios conducen sus actividades bajo sistemas de gestión ambiental, con criterio de eco-eficiencia y con planes de eficiencia energética. Realizamos inversiones asociadas al medio ambiente por valor de \$11.913 millones.

## PERSPECTIVAS

El crecimiento de América Latina continuará superando el de los países desarrollados. Con las estructuras y estrategias que hemos implementado en nuestra región estratégica, estamos adecuadamente posicionados para capturar ese desarrollo económico y el eventual mayor consumo de sus habitantes. Paralelamente, seguiremos invirtiendo en nuestras capacidades, tanto físicas como humanas, en la distribución, la investigación e innovación, el desarrollo de nuestra gente y, por supuesto, en nuestras marcas. Así logramos permanecer en la posición de liderazgo de mercado en Colombia y en los demás países donde somos líderes, a la vez que seguiremos fortaleciendo nuestra presencia en los otros. Nuestra solidez financiera nos permitirá apalancar esta estrategia de forma seria y responsable.

Asimismo, mantendremos los esfuerzos para que nuestra actuación corporativa sea sostenible. Las iniciativas de apoyo a proveedores, clientes y colaboradores son parte integral de la estrategia. De esta

forma, el objetivo de creciente generación de valor trasciende el ámbito estrictamente económico e incluye todas las partes relacionadas con el Grupo.

### AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro agradecimiento a los miles de accionistas que acogieron de forma entusiasta nuestra emisión de acciones, y, en general, a todos los accionistas por la confianza y el apoyo a la gestión que realizamos. Igualmente, agradecemos a los colaboradores, clientes y proveedores por su compromiso y apoyo. Continuaremos trabajando por alcanzar los objetivos del Grupo, maximizando el valor para todos.

David Bojanini García  
José Alberto Vélez Cadavid  
Gonzalo Alberto Pérez Rojas  
Alberto Velásquez Echeverri  
Jaime Alberto Palacio Botero  
Antonio Mario Celia Martínez - Aparicio  
Mauricio Reina Echeverri  
Carlos Enrique Piedrahíta Arocha - Presidente



# Nuestros Negocios

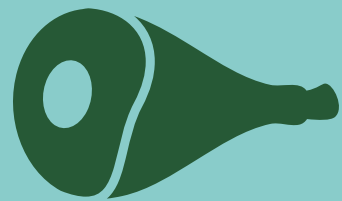






CÁRNICOS





**\$1,6 billones**

Ventas totales

**us\$224  
millones**

Ventas internacionales

**13,9%**

Margen EBITDA

Presencia en

**3 países**

Plantas en

**Colombia,  
Panamá,  
Venezuela**



La categoría de carnes frías en Colombia continúa con tendencia positiva, creció un 10,5% en valor.

# Negocio Cárnico

El Negocio Cárnico generó ingresos por \$1 billón 632.465 millones, con un crecimiento de 12,0%. El Negocio obtuvo 26,5% de sus ventas fuera de Colombia: en Panamá y Venezuela. El EBITDA llegó a \$227.373 millones, 1,3% superior a 2010, lo que representa un margen sobre ventas de 13,9%.

## COLOMBIA

La categoría de carnes frías creció 10,5% en valor y continúa con la tendencia positiva presentada en años recientes. El Negocio Cárnico es líder de mercado con 72,4% de participación.

La gestión comercial se enfocó en el fortalecimiento de la marca Zenú, como buena fuente de proteína. Rica robusteció su propuesta de valor con nuevas presentaciones y sabores. Piétrán reforzó su posicionamiento de marca saludable con productos reducidos en

sodio. Ranchera se concentró en promocionar su portafolio para productos de indulgencia, con activaciones de alto impacto que permitieron vivir la experiencia de sabor de la marca.

La macrocategoría de congelados cerró el año con un incremento de 7,6%, liderada por la marca Sofía Express, con participación de mercado de 34% y crecimiento de 19,8%; nuestras ventas ascendieron a \$15.041 millones. Este es el resultado de la consolidación de la marca y las estrategias encaminadas a mejorar la percepción y el conocimiento de la categoría en los consumidores.

Avanzando en la implementación del proyecto Visión Distribución se inició la atención unificada a clientes en los canales tradicional directo y distribuidores.

Con el concepto especializado del *Account Team* para las Grandes

Cadenas, el Negocio Cárnico fue galardonado como el “Mejor Aliado Comercial Carrefour” en la categoría de productos de libre consumo. Adicionalmente, fuimos aceptados como líderes para el desarrollo de categorías (*Category Management*) en el Grupo Éxito, Carrefour y Olímpica, contribuyendo de esta forma al mejoramiento en el nivel de servicio.

En 2011 los productos nuevos en Colombia aportaron más de \$270.000 millones en ventas, lo que representó 16,7% del total de los ingresos.

Operativamente obtuvimos certificaciones en HACCP para las plantas de Bogotá y Medellín, aumentamos la productividad en 7,7%, disminuimos el consumo de energía total y mantuvimos constante el índice de consumo de agua, pese al incremento de producción en toneladas.

Asimismo, realizamos importantes inversiones en infraestructura, las cuales ascendieron a \$44.999 millones.

## SETAS

Setas Colombianas S.A. presentó resultados positivos en el 2011 al aportar \$41.061 millones a las ventas del



Negocio, un crecimiento de 4,0% frente al 2010, y generar un EBITDA de \$6.934 millones, 16,9% sobre ventas.

## VENEZUELA

El 2011 fue un año en el que el entorno macroeconómico en Venezuela fue muy exigente. En este contexto, las ventas ascendieron a VEF 815,9 millones, un crecimiento de 30,4% frente al 2010. El EBITDA se situó en VEF 58 millones, que representaron 7,1% de las ventas, 5,1 puntos menos que el año anterior. Los fuertes incrementos

de las materias primas incidieron sobre la rentabilidad del Negocio.

Internamente se realizaron trabajos enfocados a lograr eficiencias operativas y disminuir los gastos, lo cual contribuyó a minimizar los impactos generados por el difícil entorno del país.

## PANAMÁ

Las ventas consolidadas en Panamá ascendieron a US\$31,3 millones, sin crecimiento frente a 2010.

En 2011 se realizó la fusión de las empresas Blue Ribbon Products y Ernesto

Berard, la cual dio origen a Alimentos Cárnicos Panamá S.A. En el marco de esta fusión se efectuaron traslados de líneas de producción entre sus plantas, y se implementó el sistema operativo SAP para las operaciones del país.

En términos de rentabilidad se presentó una alta presión en los costos debido al incremento de las materias primas. Adicionalmente, se realizaron gastos extraordinarios encaminados a mejorar las condiciones de las operaciones, lo cual se reflejó en un EBITDA negativo de US\$427.628.

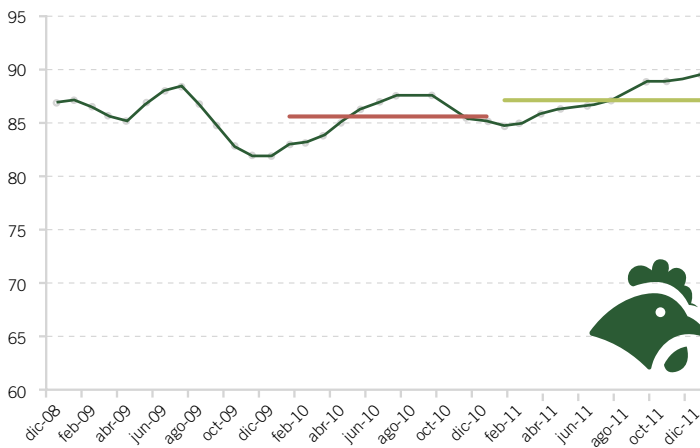


Productos marca Ranchera.



Jamón marca Pietrán.

PRECIO POLLO (US\$ CENTAVOS/ LIBRA) DIC 08-DIC 11.



fuelle: Indexmundi

Fuimos galardonados como el “Mejor Aliado Comercial Carrefour” en la categoría de productos libre consumo en Colombia.

PRECIO CERDO (\$/ KILOGRAMO) DIC 08-DIC 11.



fuelle: Asociación Colombiana de Porcicultores

En Panamá fusionamos las dos compañías cárnicas, para dar origen a Alimentos Cárnicos de Panamá S.A.

— promedio 2010  
— promedio 2011



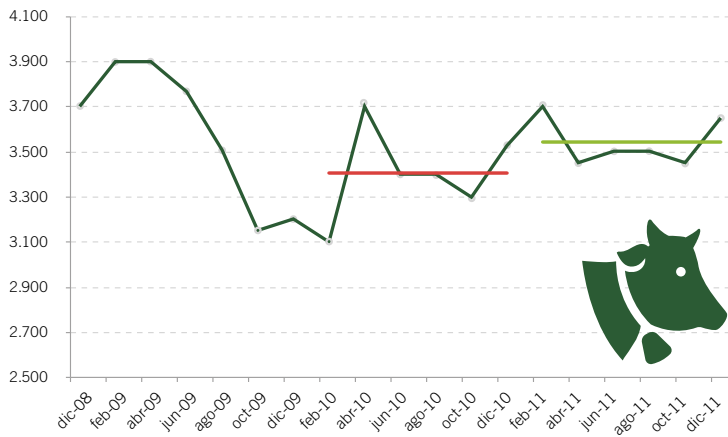


Planta Suizo, Bogotá, Colombia.



## NUESTRAS MARCAS

### PRECIO RES (\$/ KILOGRAMO) DIC 08-DIC 11.



fuentes: Feria ganados Medellín, Colombia.

### NUESTRA GENTE

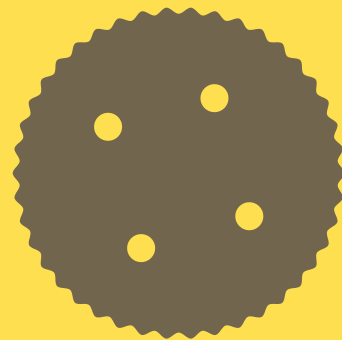
El Negocio Cárnico emplea directamente a 5.034 personas en Colombia, Panamá y Venezuela. Convencidos de la importancia de nuestra gente y de su aporte al logro de los resultados, se hacen importantes inversiones en el desarrollo y bienestar de las personas. En 2011, estas inversiones fueron superiores a \$25.800 millones.

En el año 2011 se hizo énfasis en el fortalecimiento del trabajo como equipo, planes de formación técnica y despliegue de la estrategia en todos los niveles de la organización, logrando una visión compartida y el compromiso de nuestra gente con el futuro del Negocio.



# GALLETAS





**\$1,0 billón**  
Ventas totales

**us\$233 millones**  
Ventas internacionales

**10,2%**  
Margen EBITDA

Presencia en  
**51 países**

Plantas en  
**Colombia,  
Costa Rica,  
Estados Unidos**



El Negocio tuvo un crecimiento en ventas de 17,6%.

# Negocio de Galletas

El Negocio de Galletas cierra el año con una dinámica de crecimiento muy importante que permite superar el billón de pesos en ventas y alcanzar un incremento de 17,6% frente al 2010. En Colombia las ventas fueron de \$596.613 millones, que representan 58,0% del total del Negocio y un aumento de 10,8%. Las ventas internacionales sumaron US\$233,4 millones, lo que significa un crecimiento de 31,9%, principalmente por las operaciones de Fehr Foods en Estados Unidos.

En Colombia, Noel alcanza una participación de 54,8% del mercado de galletas, con un crecimiento de 5,8% en valor comparado con 9,8% del total de la categoría. Se destacan los segmentos de especialidades, saludables y dulces simples, en contraste con dulces infantiles, crackers, saborizadas y wafers, en los que Noel enfrenta una marcada intensidad competitiva, altos niveles de inversión y competidores globales que continúan beneficiándose de la transversalización de sus marcas. Pozuelo en Centroamérica gana 1,7 puntos, con lo que llega a 35,9% de participación de mercado.

Fehr Foods en Estados Unidos se consolida como uno de los motores de crecimiento más importantes para

el Negocio, alcanzando ventas por US\$66 millones y un crecimiento de 16,2% frente a 2010 (adquisición, octubre de 2010). El trabajo en calidad y productividad permitió la certificación SQF, nivel 2, necesaria para acceder a un mercado importante de marcas privadas en dicho país. A nivel comercial, se desarrolló la producción de la marca Festy para el cubrimiento de las ventas locales, así como la producción de crackers desde Colombia bajo la marca Sun Valley para complementar el portafolio de Fehr; además, se inició la exportación de la marca Lil' Dutch Maid a otros mercados, incluyendo Colombia.

## RENTABILIDAD

La gestión de rentabilidad del Negocio se ejecutó con disciplina y muy buenos resultados, mediante un plan de productividad en todos los frentes. Se destaca la rentabilización de las

exportaciones de Noel a través de una valorización de 18,0% en el precio por kilo en dólares y la optimización de las operaciones de Cordialsa Puerto Rico y Estados Unidos. El EBITDA del Negocio fue de \$105.009 millones, que mejora frente al 2010 en 27,9%, con un margen sobre ventas de 10,2%.

En Centroamérica se ejecutó el Proyecto Muralla con la ampliación de la capacidad de distribución en Guatemala y El Salvador, lo que aumentó de manera importante la base de clientes en estos países. El costo de distribución de 14,8% en Guatemala y 20,6% en El Salvador abre la posibilidad de complementar nuestro portafolio y crecer rentablemente en esta región. Con el Proyecto Next se integraron las dos plantas de Galletas en Costa Rica, se incrementó en 12,6% la productividad, y se redujo el consumo de agua, energía eléctrica, térmica y costos de transformación en cerca de 11,1%.



Arco de producción galletas wafer. Galletas Noel, Medellín, Colombia.

## GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y COLABORADORES

Se consolidan avances importantes en gestión de conocimiento de los procesos productivos de Noel en Colombia con la premiación por parte de Grupo Nutresa a la Práctica Ejemplar “Aprendiendo de los Expertos” y el reconocimiento al trabajo de investigación “Incremento de Productividad en Hornos” en el Evento Académico de Vidarium, el Centro de Investigación, Nutrición, Salud y Bienestar del Grupo. Así mismo, se registran mejoramientos importantes en el perfil higiénico-sanitario de nuestras plataformas productivas, afianzando nuestro

compromiso con la calidad e inocuidad de los productos.

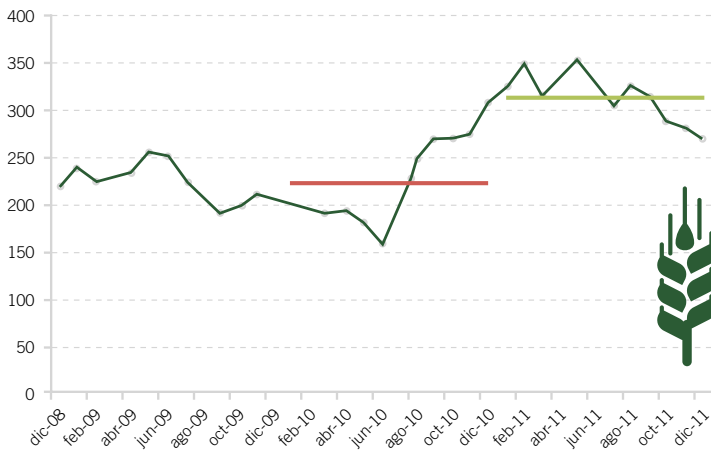
En el cuarto año de creación en Colombia, Mundo Noel continúa contribuyendo a la consolidación de las competencias y valores ciudadanos con el acompañamiento de la Secretaría de Educación de la ciudad de Medellín. La nutrición, el cuidado del medio ambiente y el emprendimiento continúan siendo los ejes temáticos de la visita, cuya asistencia en 2011 fue de 38.573 personas

procedentes de escuelas públicas, fundaciones y colegios.

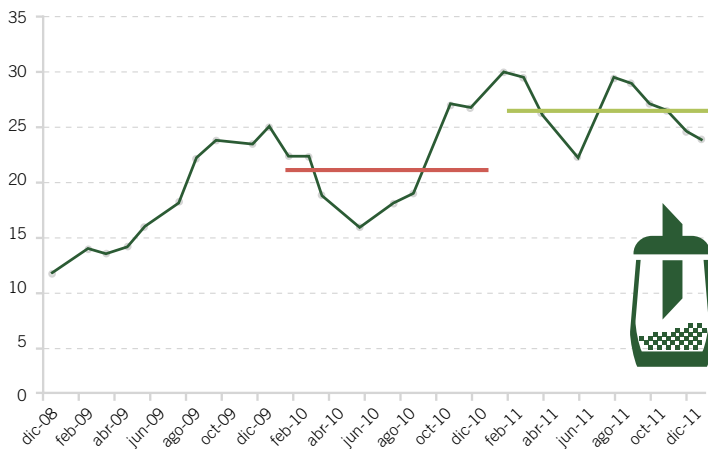
El Negocio de Galletas cerró el 2011 con 3.093 colaboradores directos en Colombia y el exterior y continúa su trabajo por el bienestar integral con el programa Vive con Sentido de Noel, iniciativa líder en Grupo Nutresa y reconocida por el Ministerio de Protección Social - Seccional Antioquia, Colombia. En este sentido, la creación de Escuelas especializadas impactó la calidad de vida de más de 600 personas y sus familias.

## NUESTRAS MARCAS

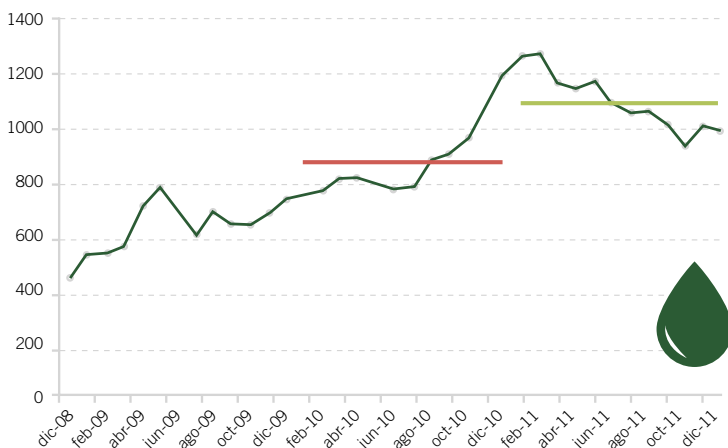
PRECIO TRIGO (US\$/ TONELADA). DIC 08-DIC 11.



PRECIO AZÚCAR (US\$ CENTAVOS/ LIBRA). DIC 08-DIC 11.



PRECIO ACEITE DE PALMA (US\$ / TONELADA). DIC 08-DIC 11.



## INNOVACIÓN

Las ventas de productos de innovación sumaron \$92.200 millones, 9,0% de las ventas, lideradas por dos lanzamientos exitosos, Saltín Semillas y Cereales y Tosh Yogurt y Fresas, que aportaron ventas por más de \$2.950 millones en seis meses. Se destaca la participación de Noel en dos convocatorias de Colciencias en Colombia, logrando el acceso a una de ellas: “Conformación de un banco de proyectos elegibles de consolidación de capacidades empresariales para la gestión de la innovación”.

Fehr Foods en Estados Unidos, se consolida como uno de los motores más importantes para el Negocio.

— promedio 2010  
 — promedio 2011  
 fuente:  
 Indexmundi



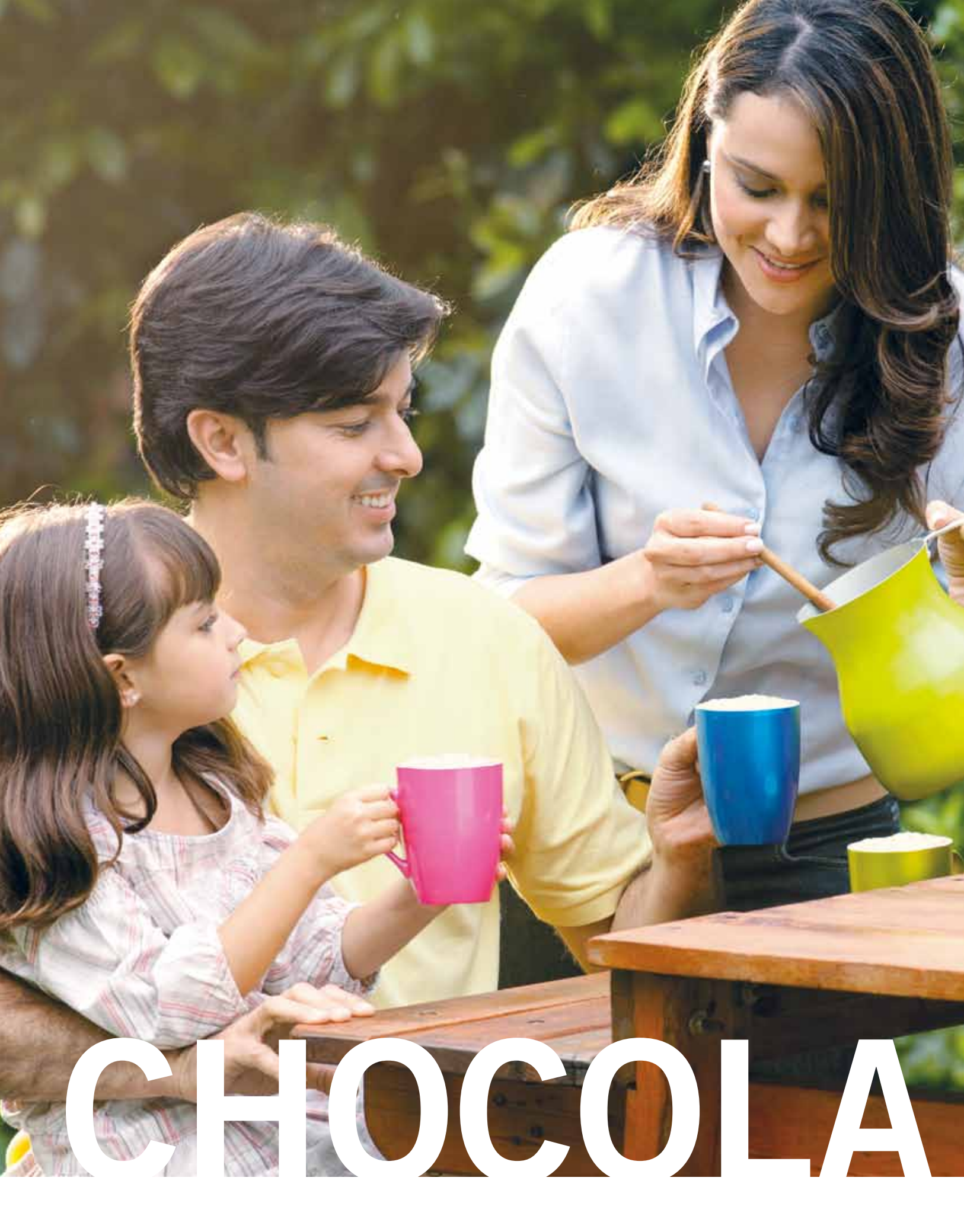


Proceso de producción de galletas wafer. Planta Noel. Medellín, Colombia.

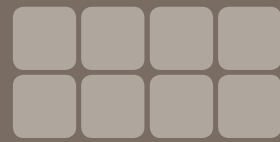
# +38.000

estudiantes de escuelas y colegios participaron en el programa Mundo NOEL que contribuye a la consolidación de competencias y valores ciudadanos.





CHOCOLA



\$940.665  
millones

Ventas totales

us\$162  
millones

Ventas internacionales

11,3%

Margen EBITDA

Presencia en

42 países

Plantas en

Colombia,  
Costa Rica,  
México, Perú

TES



62,5% fue la participación de mercado de golosinas de chocolate en Colombia.

# Negocio de Chocolates

El Negocio de Chocolates logró ventas en 2011 por \$940.665 millones, con un crecimiento de 8,8%, soportadas en un positivo desempeño en Colombia de 9,4%, seguido por Perú, Costa Rica y México, las cuales impulsaron la internacionalización del Negocio y atenuaron el impacto de la reducción de ventas a Venezuela.

En Colombia se obtuvieron ventas por \$640.233 millones, con un incremento de 9,4%. Continuamos con la búsqueda del crecimiento de las categorías que lideramos, con los siguientes avances según Nielsen: la categoría de los chocolates de mesa creció 11,6%, con participación récord del Negocio; la de golosinas de chocolate creció 14,2% y mantuvimos nuestro liderazgo con 62,5% de mercado, pese a la fuerte competencia. El crecimiento del mercado de nueces fue de 15,9%, y el de barras de cereal, de 21,4%, con liderazgos marcados de 47,3% y 74,6% respectivamente. El 2011 fue difícil para los modificadores de leche, aun así, Chocolisto cerró con 28,6% de participación de mercado.

Seguimos fomentando el consumo en Colombia mediante el programa “Vive el Chocolate”, consolidando a

Corona como la marca líder en chocolate de mesa. Chocolyne cumplió 10 años apoyando la pasarela de Jóvenes Creadores Chocolyne y realizó por segundo año el programa de apoyo al cáncer de seno. Chocolisto estuvo muy activo en promociones y licencias.

En golosinas, en 2011 se lanzó un nuevo Álbum Jet dedicado al mundo de los animales prehistóricos y en peligro de extinción. Jumbo celebró su quinto Jumbo concierto, que generó expectativa entre los jóvenes. Montblanc se consolidó como marca de temporadas y en Navidad se ofrecieron estuches de Chocolates Noel. El maní confitado La Especial fue noticia y se reactivó toda la Línea de Barras de Cereal Tosh como una opción saludable.

## INTERNACIONAL

En ventas internacionales continuamos la expansión regional con foco en México, Perú y Centroamérica, llegando desde esos países a mercados como Estados Unidos, el Caribe, Ecuador, Chile, Bolivia y Corea. Fuera de Colombia se tuvieron ventas por US\$162,0 millones, con un crecimiento de 10,1%. Se hicieron mejoras en los modelos de atención en Cordialsa USA, Cordialsa Puerto

Rico, Caribe, Guatemala y El Salvador, las cuales traerán crecimiento.

En México las ventas crecieron 4,8%, al alcanzar US\$53 millones. Fue un año complejo para la industria golosinera, fruto de los cambios de la legislación de salud y de etiquetado, del prolongado verano que afecta el consumo y de la situación de seguridad que impacta a nuestros clientes. Nuestras principales marcas, Nucita, Muibon y Monedas, avanzaron en visibilidad en los puntos de venta en toda la república.

En Perú obtuvimos ventas por US\$47,9 millones, con crecimiento de 13,5%. En Cocoa Winters hubo importantes incrementos de precios para absorber los costos de insumos, sin afectar nuestra participación. En golosinas seguimos impulsando el potencial de las marcas locales Fochis y Chinchin en el mercado de los chocolates reales, cerrando con una participación de 9,3%.

Centroamérica registró ventas por US\$20 millones, con un crecimiento





Proceso de producción chocolatina Jet. Planta Rionegro, Colombia.

de 12,9%, apalancado en Costa Rica con 18,5%. El apoyo de Choys, Johnny's, Cocoa Dulce y Chocolisto, sumado a la distribución, la visibilidad y el aporte del canal industrial son algunas razones para lograrlo. En Centroamérica mantenemos liderazgo de 28,9% en bebidas de chocolate.

#### RENTABILIDAD

Los costos de producción reflejan el impacto de los altos precios internacionales del cacao, cocoa, azúcar y grasas y los mínimos de manteca de cacao. Adicionalmente, las fuertes

lluvias en Colombia incidieron en la menor producción de cacao y en el incremento de los costos logísticos, lo cual mantuvo el precio interno alto y por encima de paridad.

Luego de la gestión de 2011 el Negocio de Chocolates obtuvo un EBITDA consolidado de \$106.305 millones, equivalente a 11,3% de las ventas, con un crecimiento de 15,7%.

#### NUESTRA GENTE

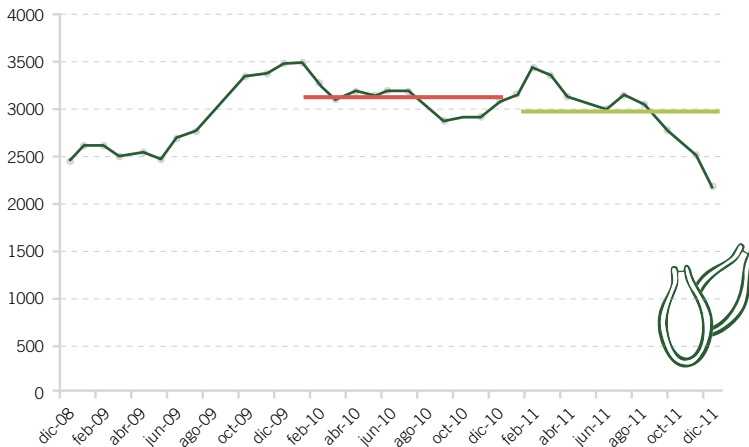
En cuanto a lo humano, en 2011 se acompañaron importantes procesos en innovación, gestión del conocimiento

y bienestar que beneficiaron a más de 2.920 colaboradores. Fue reconocida la gestión en salud ocupacional de Colombia, al lograr mínimos de 2,2% de accidentalidad. También se evidenció el compromiso de nuestra gente luego de su primera medición hecha por externos, obteniendo 92,0% en el resultado.

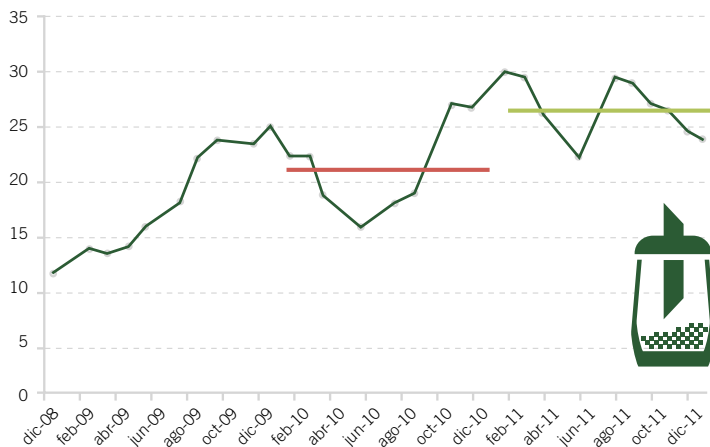
En el año 2011 certificamos la planta de panetones en Perú y en Colombia recertificamos las plantas de Bogotá y Rionegro bajo las directrices de ISO 9001, 14001 y OSHASS 18001. En Rionegro renovamos la certificación BRC y Nutresa México recibió auditoría AIB.

## NUESTRAS MARCAS

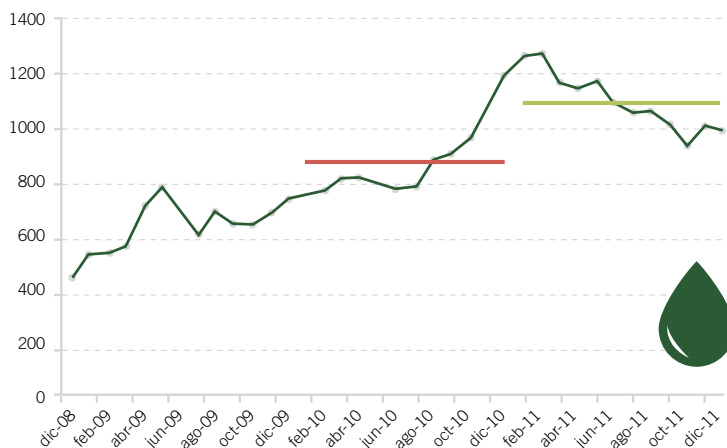
PRECIO CACAO (US\$/ TONELADA). DIC 08-DIC 11.



PRECIO AZÚCAR (US\$ CENTAVOS/ LIBRA). DIC 08-DIC 11.



PRECIO ACEITE DE PALMA (US\$ / TONELADA). DIC 08-DIC 11.



### COMPETITIVIDAD

Para buscar competitividad, nos enfocamos en eficiencia operacional, productividad, avanzar en TPM (Total Productive Management) y en optimizar los portafolios. En este frente se tuvieron muchos avances: 28,3% de reducción de referencias, 15,0% de disminución de marcas, 4,2% de mejora en eficiencia en los equipos y 6,8% de incremento en productividad. Adicionalmente se implementó el sistema operativo SAP en Perú y nos preparamos para el cambio en México en enero de 2012.

Realizamos planes de eficiencia operacional y optimización de portafolios para alcanzar mayor competitividad.

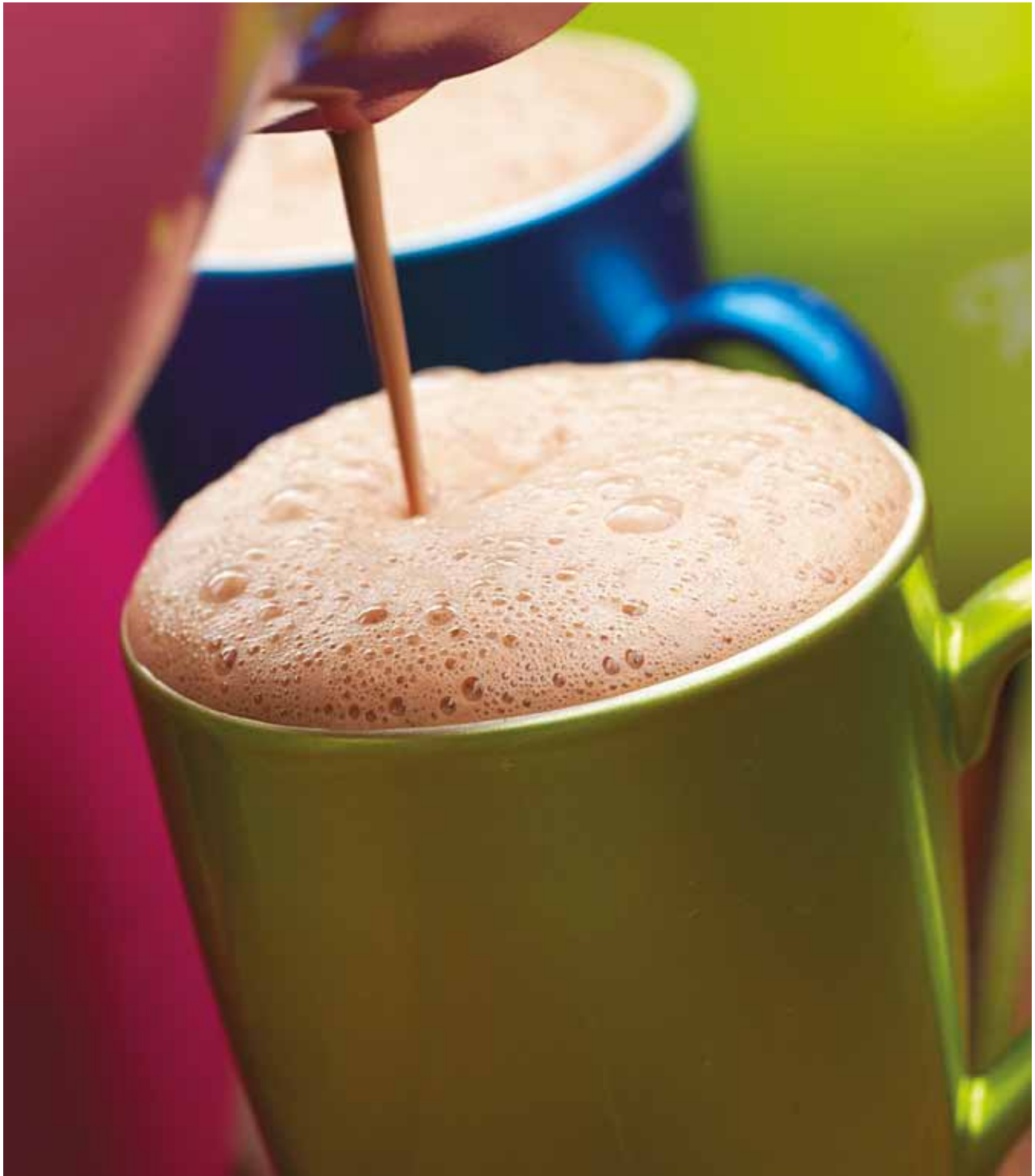
— promedio 2010  
— promedio 2011  
fuente:  
Indexmundi



**\$106.305**

millones fue el EBITDA consolidado, equivalente a 11,3% de las ventas.

Chocolate de mesa marca Tesalia.





CAFFÉ





\$825.785  
millones

Ventas totales

us\$187  
millones

Ventas internacionales

8,2%

Margen EBITDA

Presencia en

46 países

Plantas en

Colombia



Somos líderes de mercado en Colombia en la categoría de café con 51,7% de participación de mercado en valor.

# Negocio de Café

El Negocio de Café logró ventas por \$825.785 millones, con un incremento de 16,9%, de las cuales 58% se dieron en Colombia, por valor de \$480.150 millones, con crecimiento de 5,4%. Internacionalmente las ventas llegaron a \$345.635 millones, que representaron 42% de nuestras ventas y significaron un sobresaliente incremento de 38,0%. El EBITDA fue de \$67.428 millones, para un margen de 8,2%, impactado notablemente por los extracostos en el valor de la materia prima consumida.

## MERCADO

Según Nielsen, la categoría de café en Colombia quebró la tendencia negativa en volumen de los últimos años y alcanzó un crecimiento de 2%, reflejo de la buena dinámica del café soluble, 5%, y de café molido, 0,5%. Colcafé, con sus diferentes marcas, continúa liderando la categoría con una participación en valor de 51,7%, un incremento de 1,3 puntos en el año. En el segmento

de café molido, la participación del Negocio alcanzó 58,2% en valor y en café instantáneo 41,1%, máximo nivel de participación histórica. Por primera vez, la marca Colcafé alcanzó en la línea de café instantáneo, el liderazgo en volumen, al lograr una participación de 34,1% en dicho segmento.

En el plano internacional destacamos el aumento significativo de las exportaciones por US\$187 millones, con crecimiento de 41,6%, logrado con productos de valor agregado y diferenciación: café soluble, molido, mezclas y marcas privadas. Realizamos ventas a 45 países, en 35 de los cuales se comercializa la marca Colcafé.

## MATERIA PRIMA

En cuanto a nuestra principal materia prima, la producción de café en Colombia en 2011 fue la más baja de los últimos 30 años, 7,8 millones de sacos, un decrecimiento de 12% con respecto a 2010. Por cuarto año consecutivo

la producción ha estado por debajo de los 12 millones de sacos, nivel promedio de producción de café en Colombia. Con este crítico panorama de escasez de café, el precio del café colombiano a nivel internacional llegó al máximo histórico de los últimos 33 años. En este contexto, el costo de nuestra materia prima consumida incrementó 35,2% con respecto al 2010, lo que agregó gran complejidad a la operación del Negocio ya que solo una mínima parte del aumento de costos se trasladó al consumidor en el mercado colombiano. Reflejo de esto es el resultado financiero del ejercicio.

## INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN

La cultura de la innovación es parte central de nuestra estrategia de diferenciación en productos y procesos, representando una gran ventaja competitiva. En cuanto al programa de Grupo Nutresa Éxitos Innovadores, nuestros colaboradores presentaron 470 ideas, de las cuales 226 se convirtieron en éxitos. En la historia del programa se han obtenido 1.111 éxitos innovadores que han fortalecido nuestra competitividad en los mercados globales, con nuevos productos y procesos más eficientes. Gracias al permanente proceso innovador del Negocio, 27,4% de nuestras ventas fueron de productos de innovación.





Cappuccino marca Colcafé.

Como resultado de la excelente dinámica en desarrollo de nuevos productos, en el 2011 nuestro equipo de Investigación y Desarrollo obtuvo el reconocimiento de Colciencias en Colombia como Grupo de Investigación, Tecnología e Innovación. De esta manera seguimos fortaleciendo la capacidad innovadora, una de nuestras principales ventajas competitivas. Se refuerza la confianza, satisfacción y garantía a nuestros clientes y consumidores, contando con un sistema integrado de gestión soportado por reconocidas organizaciones nacionales e internacionales. En total tenemos 16

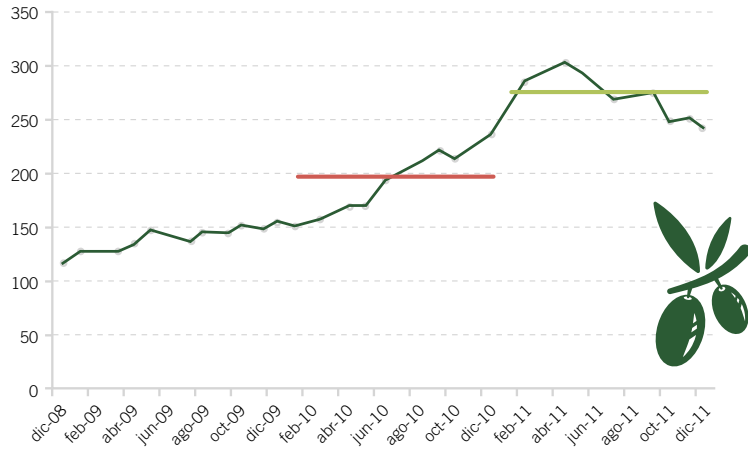
certificaciones en sistemas de calidad, seguridad de los alimentos, ambiental, salud ocupacional, seguridad y certificaciones específicas para importantes clientes internacionales.

En cuanto a proyectos, terminamos la construcción de una nueva torre de secado, la cual se diseñó y construyó con ingeniería propia y aporte de tecnologías de compañías colombianas. Este proyecto incorporó importantes mejoras en el diseño que redundarán en un aumento de productividad;

así, reforzamos nuestra tecnología de punta y nos situamos como una de las mejores compañías del mundo en la producción de café soluble.

En la medición del clima organizacional realizada por el Centro de Investigación y Comportamiento Organizacional, Cincel, Colcafé mantuvo el estándar de sobresaliente dentro de las empresas de Colombia encuestadas. Igualmente destacamos en salud ocupacional la tasa de frecuencia de accidentalidad de 1,56%.

EVOLUCIÓN DEL PRECIO DE CAFÉ ARÁBICO  
(US\$ CENTAVOS/ LIBRA) DIC 08-DIC 11.



# 46

países del mundo  
consumen nuestros  
productos y  
representan 42%  
de las ventas.

— promedio 2010  
— promedio 2011  
fuente:  
Indexmundi

Planta Colcafé Medellín, Colombia.







Producción de café soluble marca Colcafé. Planta Colcafé. Medellín, Colombia.



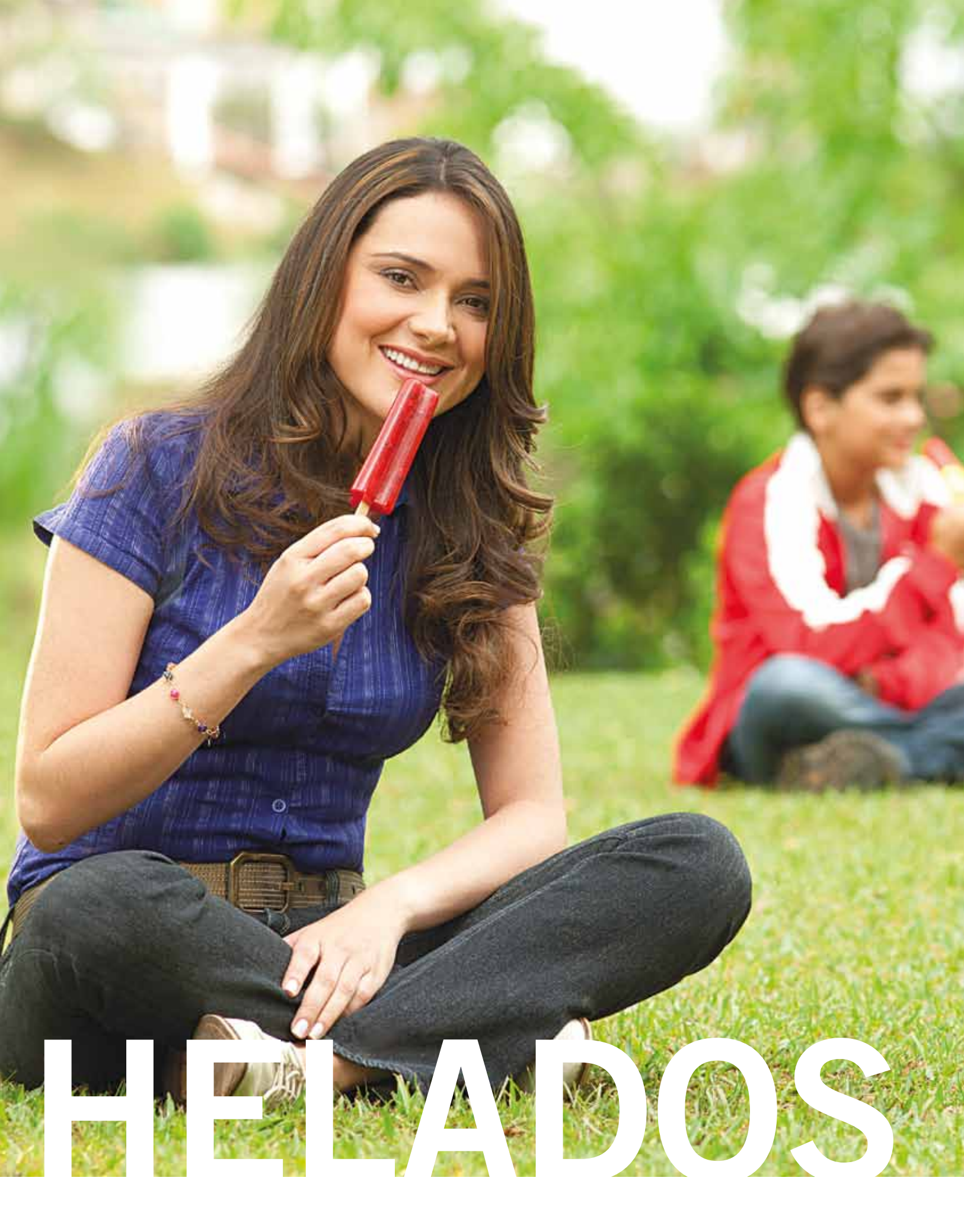
### CERTIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Colcafé continúa comprometida con las exportaciones de cafés certificados y productos *Fair Trade*, lo cual permite la generación de beneficios adicionales para comunidades y familias cafeteras con transferencia de primas por \$2.170 millones destinados a programas educativos, salud, mejoramiento de infraestructura y productividad. Desde que iniciamos la venta de productos bajo esta certificación, hemos trasladado recursos por \$13.487 millones.

# 27,4%

de las ventas fueron  
productos de innovaciones.





HELADOS





\$318.972  
millones

Ventas totales

us\$19  
millones

Ventas internacionales

13,2%

Margen EBITDA

Presencia en

2 países

Plantas en

Colombia y  
República  
Dominicana



Los productos de innovación generaron ventas por \$97.188 millones, lo que representa 30,4% de las ventas del Negocio.

# Negocio de Helados

El Negocio de Helados cierra el 2011 con ventas por \$318.972 millones, con un crecimiento de 21,4%. Colombia participa en este resultado con ventas por \$283.322 millones, que corresponden a 88,8% de las ventas totales, mientras que República Dominicana alcanza ventas por \$35.650 millones, que representan el restante 11,2%. Las ventas de productos de innovación, que incluyeron 49 lanzamientos, generaron ingresos por \$97.188 millones, y constituyeron 30,4% de las ventas totales. El EBITDA total del Negocio fue de \$42.041 millones, con un margen de 13,2%, lo que significa un crecimiento de 10,3% respecto al año anterior, del cual 8,2% es generado en el exterior.

Importante resaltar que a pesar de las dificultades climáticas que vivió Colombia durante la mayor parte del año con fuertes lluvias, la implementación de acertadas estrategias comerciales en los meses de verano con ejecuciones sobresalientes así como la sincronización con los lanzamientos de productos nuevos en estas temporadas fueron fundamentales en la generación del resultado. Dentro de estos cabe destacar el lanzamiento de helado artesanal y tortas sinfonía, que nos permitieron avanzar en el camino de la consolidación en dos segmentos de gran potencial en el mercado de los Helados en Colombia. De igual forma, y dando respuesta a las tendencias del consumidor que busca productos más nutritivos y naturales, se introdujo en el mercado la paleta fruti, con muy buenos niveles de aceptación. Así mismo, en alianza con la firma de juguetes mattel y rompiendo esquemas en paletas infantiles, se lanzaron las paletas barbie y hotwheels, con ventas que superaron los niveles de productos similares de

la categoría orientados a este mercado. Dentro de las acciones comerciales para resaltar y en la búsqueda del desarrollo de canales alternativos que nos permitan mitigar los efectos del clima, iniciamos el proceso de venta a través de novaventa y el plan de atención domiciliaria, oportunidad de desarrollo que nos facilita llegar de manera directa a los hogares de nuestros consumidores.

## MERCADO

Mantenemos el liderazgo del mercado de helados en Colombia con 78,4% en volumen, a pesar de ceder 2,2 puntos de participación que se explican por la recomposición de las ventas por canal. Las ventas en canales bajo techo, que no es nuestra orientación, aumentan su participación, en comparación con los canales de calle en los que el invierno dificulta la afluencia del consumidor y el consumo. Asimismo, los competidores emprendieron acciones agresivas en precio que afectaron principalmente las regiones del norte y suroccidente del país.



Proceso de producción Chococono. Planta Meals, Bogotá, Colombia.

Alineado a las estrategias de crecimiento y renovación tecnológica, el Negocio desarrolló proyectos por \$5.976 millones, de los cuales \$3.220 millones se enfocaron a mejoras tecnológicas en los procesos de producción y cadena de abastecimiento, y \$2.433 millones al crecimiento de la red de frío para ampliación de cobertura en clientes. Esta inversión incluye el incremento de la red de activos comerciales de Helados Bon en República Dominicana.

### PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

La implementación de la metodología de TPM (Total Productive Management) mostró un gran avance, al alcanzar una eficiencia global (OEE) de 79,5%, un 0,5% superior a 2010. Los reclamos de consumidores por calidad de productos mejoraron 45% y las entregas de los programas de producción se cumplieron en 98,5%. Así mismo se lanzó esta metodología en las áreas logísticas de almacén y cuartos fríos con excelentes resultados logrados durante el año.

Como apoyo a la gestión de los procesos y la mejora de la efectividad

y productividad del Negocio se continuó trabajando en los sistemas de gestión. Resultado de ello es la recertificación de Meals en norma técnica de gestión de la calidad ISO 9001 por ICONTEC, sin que la auditoría reportara algún hecho de no conformidad. Adicionalmente recibimos el segundo puesto a la mejor gestión en seguridad y salud ocupacional en el concurso organizado por Suratep, en el cual participaron más de mil empresas en Colombia.



Helado Sinfonía frutos rojos.

La implementación de acertadas estrategias comerciales y la sincronización en lanzamiento de productos fue fundamental para mitigar los efectos de las lluvias en Colombia.

## COLABORADORES Y COMUNIDAD

Durante 2011 el Negocio de Helados continuó trabajando en el desarrollo de las habilidades gerenciales de directivos y otros cargos lo que ha permitido un fortalecimiento del clima organizacional.

Se firmó un nuevo pacto colectivo con vigencia 2012-2014, que hizo realidad los mecanismos de participación y desarrollo personal que ha planteado la organización dentro de su filosofía.

En lo social se continuó desarrollando el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI en Colombia, orientado al mejoramiento de la calidad en la gestión de 688 instituciones educativas. Igualmente se inició el programa de voluntariado en dinero con alta participación de los colaboradores.

---

**21,4%**  
crecimiento  
en ventas.

## NUESTRAS MARCAS



Polet



ALOHA

HELADO  
Sinfonía  
PREMIUM

HELADOS  
BON

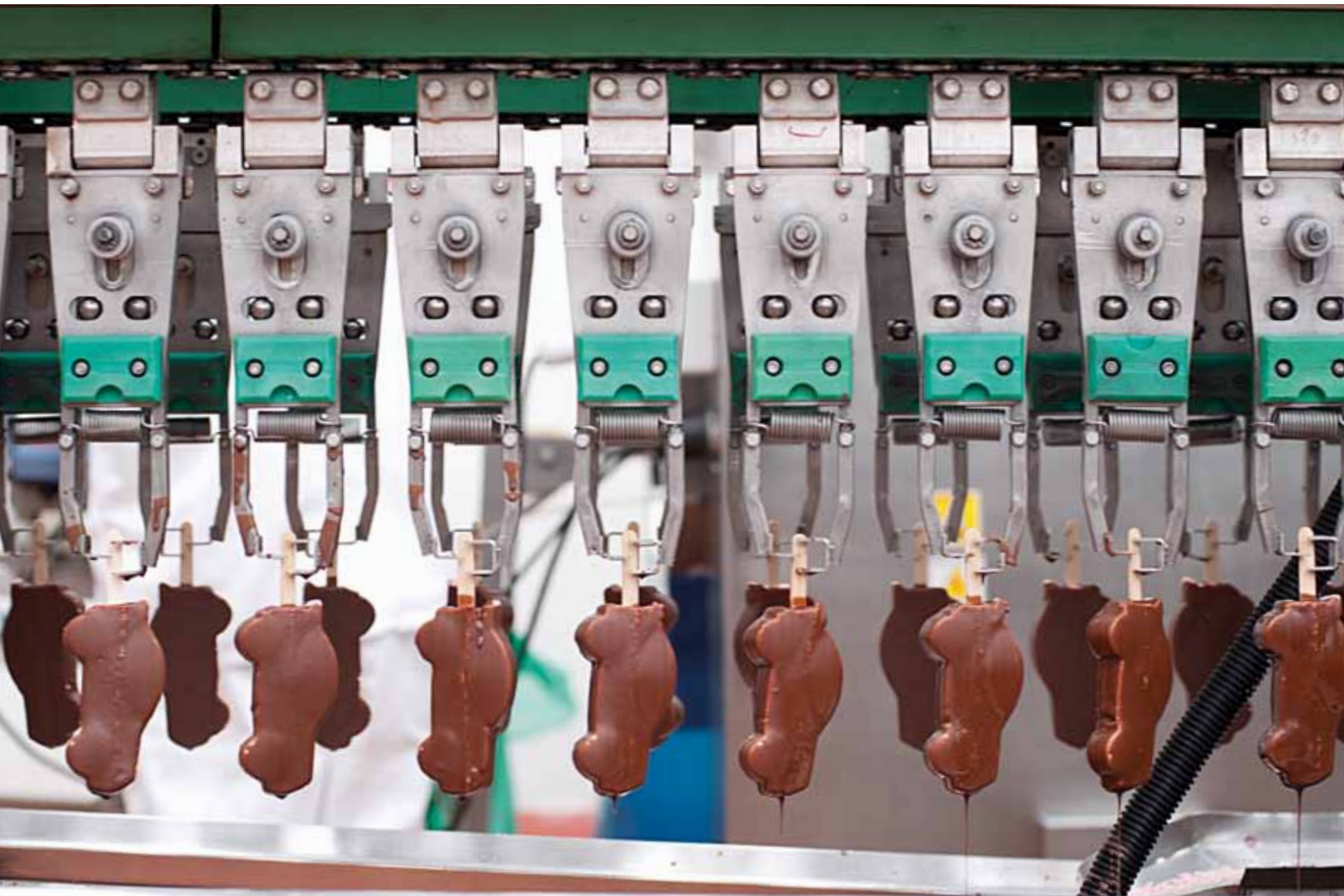


## REPÚBLICA DOMINICANA

El proceso de integración de Helados Bon durante estos primeros nueve meses de operación ha estado enfocado al entendimiento y alineación de las culturas, al conocimiento del negocio, que si bien es de helados, tiene un modelo basado en franquicias de heladerías con un liderazgo estimado de 85% del mercado en República Dominicana.

El proceso de integración de Helados Bon ha estado enfocado al entendimiento y alineación de culturas.

Producción paleta *Hot Wheels*, Planta Meals. Bogotá, Colombia







# PASTAS



\$191.637  
millones

Ventas totales

9,5%

Margen EBITDA

Presencia en

1 país

Plantas en

Colombia







Mantenemos nuestro liderazgo de mercado en Colombia con 49% de participación en valor.

# Negocio de Pastas

El año 2011 fue de retos y consolidación para el Negocio de Pastas, logrando mantener nuestra participación de mercado en Colombia de 49% en valor y 46,5% en volumen a través de nuestras marcas Doria, Comarrico y Monticello.

La marca Doria obtiene una participación de 30,6% en volumen y 35,3% en valor, continuando con el camino hacia la inclusión de Nutrivit, una mezcla de micronutrientes diseñada según las deficiencias nutricionales de la población colombiana. Paralelamente, se ha trabajado en encontrar soluciones de accesibilidad de nuestra marca a los diferentes sectores socioeconómicos por medio de presentaciones adecuadas al desembolso del consumidor.

Comarrico cierra el año con una participación de 15,1% en volumen y de 11,9% en valor, consolidándose como la segunda marca del mercado colombiano y del canal tradicional. Gran parte de este logro se basa en la estrategia de comunicación regional, la consolidación de la distribución nacional y el desarrollo de diferentes presentaciones según la capacidad adquisitiva de los consumidores.

Monticello continúa creciendo, alcanzó 1,8% de participación de mercado en valor incrementando ingresos

en 39%, por medio del desarrollo del concepto “Momentos de Placer”. Basado en este concepto, mantiene su posicionamiento de indulgencia y vida saludable, aumentando el conocimiento de la marca.

En 2011 las ventas totales del Negocio fueron de \$191.637 millones, un crecimiento de 2,0% en valor. El EBITDA llegó a \$18.275 millones lo que equivale a 9,5% de las ventas.

## MATERIA PRIMA

El trigo tuvo un comportamiento alcista y volátil durante el 2011, como consecuencia de condiciones climáticas adversas en los principales países productores y especulación de precios en el mercado. Esta combinación de factores impulsó los precios de futuros a US\$324,8 por tonelada métrica durante el primer semestre, 78,4% superiores al mismo período del año anterior. Al finalizar el año se presentó una corrección que dejó el precio en US\$297,67, con un incremento anual de 32,8%.

## PRODUCCIÓN

En cuanto a la actividad productiva, continuamos con el mejoramiento de la gestión a través de la metodología

TPM (Total Productive Management), impactando positivamente indicadores clave como cumplimiento del plan de producción, extracción molinera, reproceso, desperdicio y averías, tanto en las plantas de Mosquera como en Barranquilla, ambas en Colombia. En cuanto a proyectos, en la planta de Barranquilla se puso en marcha una línea de pasta corta con tecnología de secado a alta temperatura, la cual incrementará la capacidad y productividad del Negocio con productos de mejor calidad. En la planta de Mosquera se adelantaron trabajos de re-potenciación de la línea de pasta corta, recuperando su capacidad en 25% y en ambas plantas se modernizó el proceso de ensacado de materias primas.

En las operaciones de abastecimiento y logística, los sobrecostos por



la ola invernal en Colombia y por el paro camionero de febrero, se estimaron en \$162 millones, pero a su vez se lograron importantes ahorros que contribuyeron a mitigar dichos sobrecostos. Así, el costo de la logística primaria pasó de 103,2 \$/tonelada a 90,3 \$/tonelada. Estas mejoras se realizaron en planeación colaborada de la demanda, redefinición de algunas operaciones logísticas e implementación de un modelo de reabastecimiento, sin deteriorar el nivel de servicio: pasó de 95,7% en 2010 a 96,9% en 2011. Adicionalmente, se dio soporte en la implementación del modelo de distribución de Comercial Nutresa S.A.S. en las diferentes regiones de Colombia.

## BIENESTAR

El plan de formación integral se enfocó en el fortalecimiento y desarrollo de competencias técnicas y organizacionales. El énfasis fue liderazgo, comunicaciones y trabajo en equipo. El Negocio realizó 25.796 horas en formación, que corresponden a 70 horas por persona. Esto representó una inversión cercana a los \$345 millones.

Continuamos con el fortalecimiento de la cultura de autocuidado y seguridad, obteniendo las metas propuestas. Principal reflejo de ellas es el indicador de ausentismo por accidente de trabajo de 2,05% contra una meta de 2,8% para Doria y de 5,04% para

Comarrico cuya meta era 8,8%. En el Negocio consolidado el indicador fue 2,7 y la meta era 4,0.

Con este fortalecimiento se aportó para que en el resultado de la evaluación del clima laboral, Doria obtuviera una calificación de 87,5% que corresponde a un nivel superior, superando la meta de 83,3% y el 86,6 % de las evaluaciones efectuadas en el año 2009, y en general casi todas las variables medidas mejoraron su resultado. De igual forma, se evaluó por primera vez el compromiso laboral, en el que se identificó un resultado sano que favorece el buen desempeño y el deseo de permanencia en la empresa, factores que contribuyen a la productividad.



Tornillos verduras marca Doria.



Laboratorio de Calidad, Pastas Doria. Mosquera, Colombia.

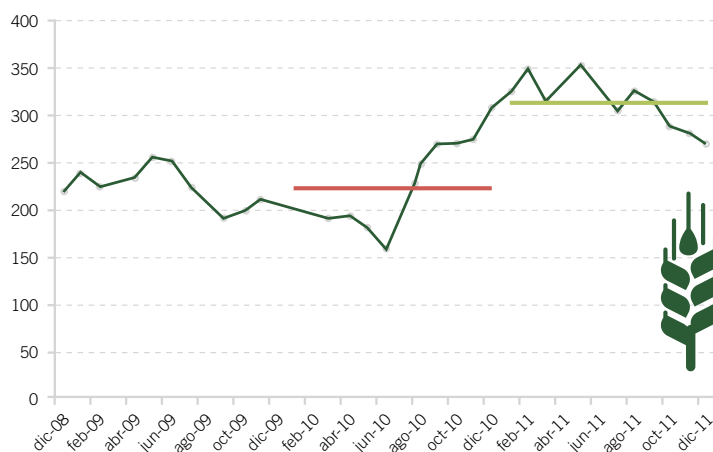
## NUESTRAS MARCAS



### INNOVACIÓN

Para el programa Éxitos Innovadores de Grupo Nutresa se generaron 407 ideas de las cuales 88 llegaron a éxitos innovadores, cuyo resultado final fueron ahorros aproximados de \$2.299 millones en el proceso productivo. Igualmente, el Negocio invirtió \$1.481 millones en programas de bienestar, \$199 millones en seguridad y auto cuidado y \$1.338 millones en beneficios extralegales. Al cierre de 2011 el Negocio de Pastas tenía 667 empleos, entre personal directo y de terceros.

### PRECIO TRIGO (US\$/ TONELADA). DIC 08-DIC 11.



**\$1.481**  
millones invertidos  
en bienestar de los  
colaboradores.

— promedio 2010

— promedio 2011

fuelle:  
Indexmundi



Producción de pasta larga, planta de Pastas Doria. Mosquera, Colombia.

## CERTIFICACIONES

Respecto a la gestión de calidad y ambiental, la planta de Pastas Comarrico S.A.S. en Barranquilla recibió la certificación de ISO 9001:2008 ICONTEC en la fabricación de pastas alimenticias y se ratificó la certificación en la planta Mosquera y Barranquilla del Sello de Calidad ICONTEC. Los resultados del perfil higiénico sanitario realizado por el Grupo Nutresa sobresalieron por encima de 90% para ambas plantas. Se trabajó en mantener un bajo nivel de consumo unitario de energía, reducir el consumo unitario de agua en 6,9% y aprovechar residuos generados en 85,4%.

**\$18.275**

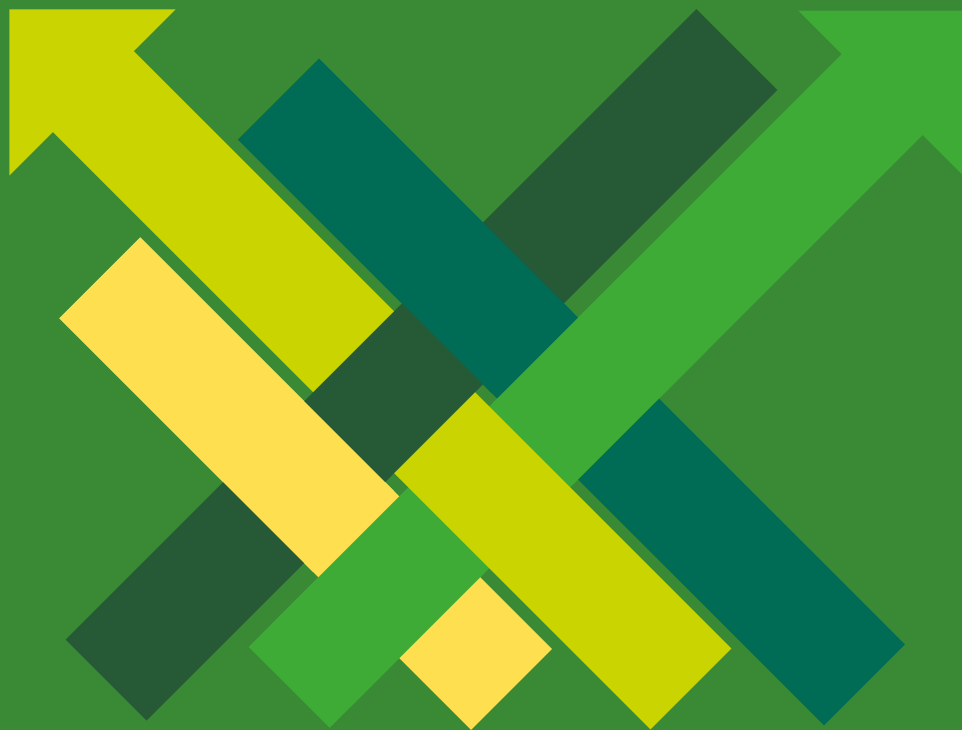
millones fue el EBITDA.

Significa 9,5% de las ventas





# Nuestras actividades transversales: comerciales y administrativas





Comercial Nutresa llega a más de 207.000 puntos de venta con un amplio portafolio de productos.

# Comercial Nutresa

Como mencionamos en el pasado Informe Anual, en marzo de 2010 se creó Cordialsa Colombia S.A. la compañía de ventas y distribución más grande de Colombia. Con el cambio de nombre de Grupo Nutresa, se pasó a llamar Comercial Nutresa S.A.S.

El modelo de Comercial Nutresa se basa en la segmentación de los clientes de acuerdo con sus características, necesidades, entorno comercial y sus compradores, para poder ofrecer el portafolio indicado. Este modelo permite brindar a los clientes las mejores activaciones comerciales y propuestas, para de esta forma atenderlos con estructuras especializadas por segmento.

Luego de implementar el nuevo modelo comercial en las regiones del eje cafetero y Tolima y el canal de grandes cadenas en 2010, durante el 2011 implementamos este modelo en el resto de Colombia, llegando así a 207.523 clientes con todos los productos de los Negocios de Galletas, Chocolates, Café, Pastas y Larga vida del Negocio Cárnico.

Fue un año de grandes retos, pues simultáneamente tuvimos regiones

de Colombia operando con el nuevo modelo comercial, implementamos el modelo en nuevas regiones, y a su vez, tuvimos zonas de Colombia operando con los anteriores modelos comerciales (herencia de los esquemas de distribución de Nacional de Chocolates, Noel, Doria y Comarrico). Esta actividad requirió un gran esfuerzo del equipo humano de nuestra organización para conservar la dinámica comercial y lograr los resultados.

Nuestra estructura operativa se basa actualmente en tres canales especializados de ventas: tradicional con 56% de ventas, autoservicios con 24% y grandes cadenas con 20%. Los canales de autoservicios y tradicional se atienden a través de siete estructuras comerciales regionales, las grandes cadenas se atienden con una estructura especializada por cuenta. Llegamos así a 967 municipios, de los cuales 203 (81% de las ventas) tienen atención semanal con fuerzas de venta especializadas según portafolio y marcas.

La gestión comercial de nuestra compañía generó ventas netas totales en el año para los negocios de Grupo Nutresa por \$1 billón 754.201 millones, con un crecimiento de 6,7%. La distribución numérica de nuestros negocios consolidados pasó de 61,0%

a 65,2%, de acuerdo con las cifras Nielsen por categorías, ponderadas con la participación de mercado.

El índice de satisfacción de clientes se midió este año de forma parcial entre las regionales con más de seis meses de implementado el modelo de comercialización (Pereira, Cali, Ibagué y el total del canal grandes cadenas). El resultado fue de 4,5 que nos ubica en un nivel Alto, conservando la buena calificación que traíamos del modelo anterior.

Destacamos también los reconocimientos que recibimos de nuestros clientes de grandes cadenas, con quienes tuvimos todo el año una relación bajo el nuevo modelo comercial, en “Proveedores de Éxito 2011 – Mejor proveedor categoría Productos de Gran Consumo” y “Premio aliados Carrefour 2011 – Mejor aliado en categoría Rancho”

Nuestros 2.100 colaboradores calificaron por primera vez la encuesta de clima organizacional con una calificación de 88,3%, considerada “Nivel Alto”, lo cual es muy significativo dada la reciente creación de la compañía.



Comercial Nutresa cuenta con desarrolladores comerciales que potencian el crecimiento de sus clientes.





En 2011 las empresarias en el canal de venta directa por catálogo de Novaventa fueron 66.008, esto significa 15,0% más que en 2010.

# Novaventa

Novaventa, a través de los canales de venta directa por catálogo y venta al paso en Colombia, alcanzó ingresos por \$177.725 millones, un crecimiento de 9,7%.

En el canal de venta directa por catálogo, el número de empresarias pasó de 57.414 en 2010 a 66.008 en 2011, un crecimiento de 15,0%. Los ingresos del canal llegaron a \$145.530 millones, un aumento de 4,6%. Para este canal de ventas se completaron los siguientes proyectos: solución tecnológica, con una inversión de \$7.650 millones para incrementar la productividad de los

procesos. Se implementó la segunda fase del proyecto del centro de operaciones del Carmen de Viboral, al instalar la tercera línea de *Picking*, por un valor de \$790 millones. Se consolidó el programa de motivación e incentivos a las empresarias por medio de una estrategia de puntos.

En el canal de venta al paso (máquinas *vending*) continuamos como el primer operador *vending* en Colombia con 2.651 máquinas de snacks y 2.886 máquinas de café, un total de 5.537 máquinas dispensadoras, lo que

representa un incremento de 27,5%. Los ingresos aumentaron 40,1% para llegar a \$32.200 millones. En este canal se ejecutaron los siguientes proyectos: adecuación en infraestructura de picking y almacenamiento para mejorar la operación en las regionales de Medellín y Bogotá con una inversión de \$944 millones, lo que traerá un mejoramiento de la productividad de 20% en unidades/hora despachadas. Adicionalmente, adquirimos una flota propia de vehículos que permitirá disminuir el costo del transporte.

# La Recetta

El modelo comercial de La Recetta en Colombia, cuyo foco es la atención especializada y geográfica de los clientes, se refleja en los resultados. En el tercer año de operaciones las ventas llegaron a \$147.161 millones, un crecimiento de 19,4%. El canal especializado representa 46% de las ventas, el canal geográfico 25%, el canal gobierno 17% y el canal distribuidores 12%.

En línea con el plan de negocio y respondiendo a las necesidades de los clientes, la compañía codificó otras líneas de producto. Este nuevo portafolio de terceros sumado al ya existente, generó ingresos superiores a los \$4.200 millones.

La Recetta cierra el año con 420 colaboradores. En la medición de clima organizacional se obtuvo una calificación de 3,64 (rango “muy bueno”).

Nuestros clientes tienen una percepción de excelente servicio, la cual se evidencia en un indicador de 4,45 en la encuesta de satisfacción (satisfacción real alta).



La Recetta brinda soluciones integradas al mercado institucional en Colombia.

# Servicios Nutresa



Colaboradores Servicios Nutresa, sede Medellín, Colombia.

Es una compañía que presta servicios compartidos a las empresas del Grupo Nutresa. En 2011 cumplimos nuestros primeros cinco años de existencia, durante los cuales soportamos de manera integral la estrategia competitiva de los Negocios.

Los servicios empresariales que prestamos en los procesos financieros, administrativos, legales, de desarrollo humano, de tecnologías de información, de administración de riesgos, y de auditoría, se apoyan en un equipo competente y comprometido que gestiona procesos en permanente mejora y con el uso eficiente de tecnología.

En 2011, Servicios Nutresa orientó sus esfuerzos a aumentar la

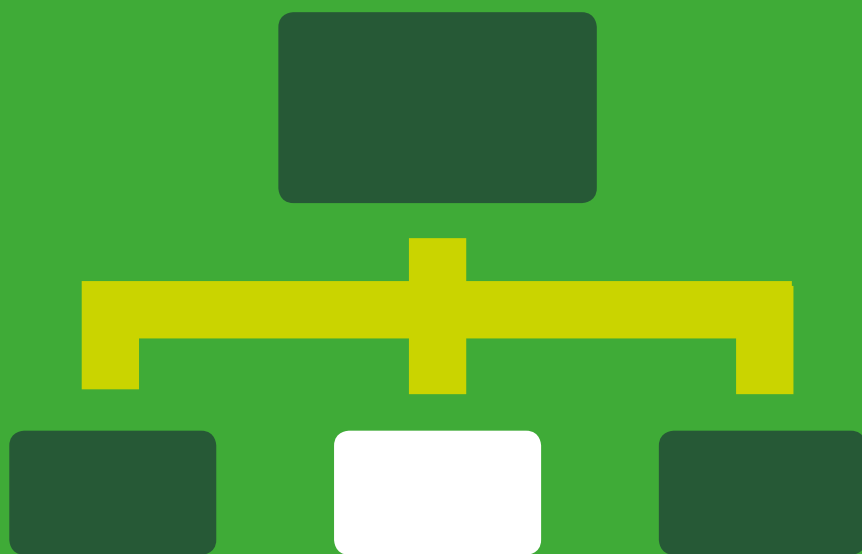
productividad, manteniendo un adecuado nivel de servicio.

En desarrollo de los planes de tecnología y productividad, implementamos exitosamente el sistema operativo SAP en Perú, Ecuador y Panamá. Concluimos la implementación de este sistema en las diferentes regiones de Comercial Nutresa en Colombia y nos preparamos para el cambio en México en enero de 2012.

Con un equipo multidisciplinario, iniciamos un proyecto de revisión del modelo de planeación, presupuesto y proyecciones financieras, que culminará en 2012. Este modelo busca brindar mejor información para la toma de decisiones.

Servicios Nutresa registró costos y gastos en 2011 por \$92.285 millones.

# Gobierno corporativo







# Junta Directiva



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

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

### **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.

## **José Alberto Vélez Cadavid, 2005**

Presidente Inversiones Argos S.A.  
Comité de Asuntos de Junta Directiva  
Comité de Planeación Estratégica

### **Experiencia previa**

Presidente de Inversura S.A.  
Presidente de Suramericana de Seguros S.A.

### **Estudios**

Ingeniero administrativo, Universidad Nacional de Colombia.  
Maestría en Ingeniería, Universidad de California, UCLA.

## **Gonzalo Alberto Pérez Rojas, 2007**

Presidente Suramericana S.A.  
Comité de Gobierno Corporativo

### **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.

## **Alberto Velásquez Echeverri, 2007**

Gerente General Prosantafé S.A.

Comité de Nombramientos y Retribuciones

Miembro Independiente

### **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.  
Miembro Independiente  
**Experiencia previa**  
Subgerente General de Microplast S.A.  
**Estudios**  
Administrador de Negocios,  
Universidad EAFIT.

**Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio, 2005**

Presidente Promigas S.A.  
Comité de Nombramientos  
y Retribuciones  
Comité de Planeación Estratégica  
Miembro Independiente  
**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.

**Mauricio Reina Echeverri, 2007**

Investigador Asociado Fedesarrollo  
Comité Financiero y de Auditoría  
Comité de Gobierno Corporativo  
Comité de Planeación Estratégica  
Miembro Independiente  
**Experiencia previa**  
Subdirector de Fedesarrollo.  
Viceministro de Comercio Exterior  
de la República de Colombia.  
**Estudios**  
Economista, Universidad de los Andes  
Máster en Economía, Universidad  
de los Andes.  
Máster en Relaciones Internacionales,  
Universidad Johns Hopkins.

# Comité Directivo



## **Carlos Enrique Piedrahíta Arocha, 2000**

Presidente

### **Experiencia previa**

Presidente Corfinsura S.A. • Vicepresidente Financiero Compañía Suramericana de Seguros S.A. • Vicepresidente de Banca Personal Banco Industrial Colombiano.

### **Estudios**

Economista, Universidad de Keele. • Magíster en Finanzas, London School of Economics.

## **Ana María Giraldo Mira, 2005**

Vicepresidente Finanzas Corporativas

### **Experiencia previa**

Directora de Proyectos y Requerimientos Bancolombia S.A. • Vicepresidente Finanzas Corporativas Banca de Inversión Bancolombia S.A. • Ingeniera de riesgos técnicos y ejecutiva negocios corporativos en Suramericana de Seguros S.A.

### **Estudios**

Ingeniera civil, Escuela de Ingeniería de Antioquia. • Especialización en Negocios Internacionales, Universidad EAFIT.

## **Diego Medina Leal, 1997**

Presidente Negocio Cárnico

Vicepresidente Grupo Nutresa Logística

### **Experiencia previa**

Vicepresidente Financiero Inveralimenticias 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.

## **Alberto Hoyos Lopera, 1993**

Presidente Negocio Galletas

Vicepresidente Grupo Nutresa Región Estratégica Norte

### **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 con énfasis en Negocios Internacionales, Universidad EAFIT.

## **Sol Beatriz Arango Mesa, 1992**

Presidente Negocio Chocolates

Vicepresidente Grupo Nutresa Región Estratégica Sur

### **Experiencia previa**

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.

## **Jorge Eusebio Arango López, 1991**

Presidente Negocio Café

Vicepresidente Grupo Nutresa Desarrollo Sostenible

### **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.





**Mario Alberto Niño Torres, 2006**

Presidente Negocio de Helados  
Vicepresidente Grupo Nutresa  
Innovación y Nutrición

**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.

**Fabián Andrés Restrepo Zambrano, 1996**

Presidente Negocio de Pastas

**Experiencia previa**

Gerente Proyectos Comerciales Especiales, Servicios Nutresa. • Gerente General Pastas Comarrico. • Coordinador Desarrollo de Clientes, Compañía Nacional de Chocolates S.A.

**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.

**Álvaro Arango Restrepo, 2001**

Presidente Comercial Nutresa  
Vicepresidente Grupo Nutresa  
Ventas y Mercadeo

**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.

**Carlos Ignacio Gallego Palacio, 1991**

Presidente Servicios Nutresa  
Director General Fundación Nutresa

**Experiencia previa**

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.

**Jairo González Gómez, 2007**

Vicepresidente Secretario General Grupo Nutresa  
Gerente Asistencia Legal, Servicios Nutresa.

**Experiencia previa**

Fundador y director, firma González Gómez Abogados • Asesor legal externo, Grupo Nutresa. • Miembro firma legal, Ignacio Sanín Bernal & Cía.

**Estudios**

Derecho y Ciencias Políticas, Universidad Pontificia Bolivariana. • Especialización Derecho Comercial, Universidad Pontificia Bolivariana.

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

# Gobierno Corporativo

Las buenas prácticas de gobierno corporativo de Grupo Nutresa S. A. están respaldadas con instrumentos como el Código de Buen Gobierno, el Código de Ética, el Manual para la Prevención del Lavado de Activos, los Sistemas de Control Interno, la Línea Ética y los Comités de Apoyo de la Junta Directiva, los cuales establecen un conjunto de acciones que fortalecen la transparencia y responsabilidad de la Organización, logrando la confianza y credibilidad de los diferentes grupos de interés.

El objetivo principal del Código de Buen Gobierno es garantizar las condiciones de administración y gobierno que generen confianza a los accionistas, clientes, proveedores y empleados de las compañías que hacen parte del Grupo Empresarial Nutresa. Sirve como pauta de comportamiento para las actividades diarias dentro de las compañías nacionales e internacionales que conforman el Grupo y define claramente el compromiso de respetar principios éticos frente a sus grupos relacionados

La Junta Directiva de Grupo Nutresa S.A. está compuesta por siete miembros principales y siete suplentes, todos ellos con una amplia trayectoria profesional, formación académica y experiencia. La Junta Directiva cuenta con una mayoría de miembros independientes, esto es, cuatro principales y sus respectivos suplentes, lo que representa el doble de miembros independientes exigido por la ley.

Durante el año 2011 la Junta Directiva cumplió satisfactoriamente las funciones que para ella consagra la ley, los estatutos y el Código de Buen Gobierno de la compañía. Con el apoyo de sus comités, aprobó trimestralmente los Estados Financieros, supervisó los programas de auditoría interna, propuso ideas tendientes a mejorar el funcionamiento de la misma, acompañó y aprobó la gestión de la administración relacionada con las adquisiciones realizadas en el año y supervisó el cumplimiento de la revelación oportuna, completa y veraz de información al mercado.

El Comité de Auditoría y Finanzas está integrado por cuatro miembros de la Junta Directiva, todos independientes, y sirve como apoyo a la Junta en la toma de decisiones referentes a la situación financiera, a los riesgos, al control interno y a la efectividad de este.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones está compuesto por tres miembros de la Junta, dos de los cuales son independientes y tiene como función establecer las políticas y los sistemas de remuneración y administración del talento humano.

El Comité de Asuntos de Junta Directiva está constituido por dos miembros de la Junta y el Representante Legal de la Compañía, se encarga de supervisar los procesos de la Junta y hacer sugerencias para el mejor funcionamiento de la misma, además de recomendar el esquema de comunicaciones con el mercado en general.

El Comité de Gobierno Corporativo está integrado por tres miembros, dos de los cuales son independientes. Se encarga de garantizar el cumplimiento de las disposiciones del

Código de Buen Gobierno así como de revisar y evaluar la manera en que la Junta dio cumplimiento a sus deberes durante el período.

En 2011 la Junta Directiva creó el Comité de Planeación Estratégica, adicionó nuevas funciones al Comité de Auditoría y Finanzas, reformó el Reglamento Interno de la Junta y actualizó las funciones de este órgano, con lo cual fortaleció las prácticas de Buen Gobierno de la Compañía.

## REFERENCIA A MATRICES DE VALORACIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y PRINCIPALES INICIATIVAS ASOCIADAS

Como parte de la Gestión Integral de Riesgos del Grupo Nutresa se llevó a cabo el proceso de actualización de 18 matrices de riesgo para las Compañías en Colombia y para las operaciones en Costa Rica, Panamá, Venezuela, Ecuador y Perú. Estas incluyeron la identificación y valoración de riesgos asociados a corrupción, así como la definición de medidas de prevención y control, para evitar este tipo de eventos.

Para apoyar esta gestión, se integró la función del Empleado de Cumplimiento a la Gerencia de Administración de Riesgos, articulando las actividades orientadas a la Prevención del Riesgo de Lavados de Activos y Financiación de Terrorismo (LA/FT) con la gestión integral de riesgos del Grupo. Así mismo, se realizó la vinculación a

la iniciativa de Negocios Responsables y Seguros - NRS, apoyada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito - UNODC, para el análisis de acciones interinstitucionales, propuestas normativas y medidas de autorregulación, cuyo propósito es fortalecer la supervisión, control y regulación frente al riesgo de LA/FT en el sector real, el cual se desarrollará en el primer semestre de 2012.

### GESTIÓN ANTICORRUPCIÓN

Grupo Nutresa cuenta con un Código de Buen Gobierno, que incluye las reglas de conducta en las que se establece la obligación para los colaboradores de dar cumplimiento a las leyes, disposiciones y reglamentaciones que expidan las autoridades, al igual que las políticas fijadas por la Compañía, dentro de las mismas está la política anticorrupción, según la cual las actuaciones de los colaboradores deben darse dentro de un marco de transparencia y ética, y se prohíbe todo tipo de prácticas corruptas en las operaciones que se lleven a cabo con clientes, proveedores, autoridades gubernamentales y demás públicos relacionados.

### LÍNEA ÉTICA: POR LA TRANSPARENCIA EN NUESTRAS ACTIVIDADES

El Grupo Nutresa fortalece las políticas y prácticas que permiten una gestión transparente de sus operaciones por medio de la Línea Ética, un mecanismo complementario que garantiza el reporte oportuno de actuaciones contrarias a la ley y al Código de Buen Gobierno; es un canal confidencial a disposición de los colaboradores, accionistas,



Colaboradores Negocio de Pastas, Mosquera, Colombia.

clientes, proveedores y terceros en general, operado por un ente independiente, el cual les permite reportar situaciones irregulares que vayan en contra de los intereses de la Organización.

Durante 2011 se recibieron 84 reportes por medio de la Línea Ética, los cuales fueron atendidos por el ente de control de la Organización y canalizados a través de las áreas responsables en cada uno de los Negocios. Las situaciones reportadas y sus resultados, así como los actos de corrupción mencionados, fueron comunicados al Comité de Auditoría de Grupo Nutresa.







## Declaración de Control del Nivel de Aplicación de GRI

Por la presente GRI declara que **Grupo Nutresa** ha presentado su memoria “**REPORTE ANUAL Y DE SOSTENIBILIDAD 2011**” a los Servicios de GRI quienes han concluido que la memoria cumple con los requisitos del Nivel de Aplicación A+.

Los Niveles de Aplicación de GRI expresan la medida en que se ha empleado el contenido de la Guía G3.1 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad presentada. El Control confirma que la memoria ha presentado el conjunto y el número de contenidos que se exigen para dicho Nivel de Aplicación y que en el Índice de Contenidos de GRI figura una representación válida de los contenidos exigidos, de conformidad con lo que describe la Guía G3.1 de GRI.

Los Niveles de Aplicación no manifiestan opinión alguna sobre el desempeño de sostenibilidad de la organización que ha realizado la memoria ni sobre la calidad de su información.

Amsterdam, 2 de marzo 2012

Nelmara Arbex  
Subdirectora Ejecutiva  
Global Reporting Initiative



Se ha añadido el signo “+” al Nivel de Aplicación porque Grupo Nutresa ha solicitado la verificación externa de (parte de) su memoria. GRI acepta el buen juicio de la organización que ha elaborado la memoria en la elección de la entidad verificadora y en la decisión acerca del alcance de la verificación.

*Global Reporting Initiative (GRI) es una organización que trabaja en red, y que ha promovido el desarrollo del marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad más utilizado en el mundo y sigue mejorándola y promoviendo su aplicación a escala mundial. La Guía de GRI estableció los principios e indicadores que pueden emplear las organizaciones para medir y dar razón de su desempeño económico, medioambiental y social. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)*

**Descargo de responsabilidad:** En los casos en los que la memoria de sostenibilidad en cuestión contenga enlaces externos, incluidos los que remiten a material audiovisual, el presente certificado sólo es aplicable al material presentado a GRI en el momento del Control, en fecha 27 de febrero 2012. GRI excluye explícitamente la aplicación de este certificado a cualquier cambio introducido posteriormente en dicho material.



Medellín, Marzo de 2012

Señor  
BAN KI-MOON  
Secretario General  
NACIONES UNIDAS

Nuestro compromiso con el Pacto Global se refleja en la estrategia económica, social y ambiental que hemos implementado, en la cual hemos avanzado con la ejecución de acciones en línea con los diez principios promulgados por las Naciones Unidas. Este Informe Anual y de Sostenibilidad corresponde a la tercera comunicación de progreso y refiere las principales prácticas y logros alcanzados por nuestra organización en esta materia.

Los derechos humanos, el medio ambiente, las prácticas laborales y la lucha contra la corrupción son parte fundamental de nuestra filosofía y actuación corporativa. Es por esto por lo que reafirmamos nuestra voluntad de adhesión al Pacto Global, propiciando escenarios con todos nuestros grupos relacionados para hacer frente al compromiso que tenemos de hacer sustentable nuestra sociedad.

Seguimos avanzando en los retos que nos impone la sostenibilidad, en donde hemos logrado hechos relevantes:

- Dada la importancia del concepto de sostenibilidad, en 2011 pasamos de tenerlo como un objetivo específico de Grupo Nutresa a un objetivo transversal, para enmarcar en éste toda nuestra gestión.
- Perfeccionamos nuestro análisis de materialidad como paso importante para identificar, reafirmar y priorizar los temas más relevantes para nuestra organización y todos nuestros grupos de interés.
- Nuestra información y actuación en términos de sostenibilidad está alineada con la guía G3.1 y el suplemento de alimentos del Global Reporting Initiative (GRI).
- Para lograr un mayor alcance de nuestra gestión en sostenibilidad nos vinculamos y apoyamos la red local del Pacto Global en Colombia.

Reiteramos nuestra participación activa en la adopción de los principios del Pacto Global en todos los países donde nuestras empresas tienen presencia.

Atentamente,



Carlos Enrique Piedrahita Arocha  
Presidente



Committed. Committed. Committed. a long-term  
in implementing the principles of the  
United Nations Global Compact.  
Me comprometí. Me comprometí. Me comprometí.  
en la implementación de los principios  
del Pacto Global de las Naciones Unidas.



KPMG Advisory Services Ltda.  
Calle 50 No. 140 - 74  
Bogotá, A. C.

Teléfono: 57 (0) 6185100  
Fax: 57 (0) 6185127  
www.kpmg.com/col

## Informe del Auditor Independiente de Aseguramiento Limitado para la Dirección de Grupo Nutresa S.A.

Ha sido contratado por la Dirección de Grupo Nutresa S.A. para proporcionar aseguramiento limitado del Reporte de Sostenibilidad para el año terminado el 31 de diciembre de 2011 de Grupo Nutresa S.A. (en adelante, "el Informe").

La Dirección es responsable de la preparación y presentación del Informe de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.1 (GRI) y el sustento del sector de alimentos según lo describe en el subcapítulo "Acerca de este Informe anual y de sostenibilidad" del Informe. En dicho subcapítulo se detalla el nivel de aplicación autodeclarado, el cual ha recibido la certificación de Global Reporting Initiative. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la descentralización de los objetivos de Grupo Nutresa S.A. en lo referente al subcapítulo y presentación de información en materia de desarrollo sostenible, incluyendo la identificación de grupos de interés y asuntos materiales; y del adecuado establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información reportada.

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo un trabajo de aseguramiento limitado y expresar una conclusión basada en el trabajo realizado. Nuestro trabajo ha sido realizado de acuerdo con las normas internacionales para trabajos de aseguramiento (ISAE) 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, emitida por el International Auditing and Assurance Standards Board. Estas normas exigen que cumplamos con requisitos éticos aplicables, incluyendo requisitos de independencia, y que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el Informe está exento de errores materiales.

Un trabajo de aseguramiento limitado de un Informe de sostenibilidad consiste en la formulación de preguntas, principalmente a las personas responsables de la preparación de la información presentada en el Informe de sostenibilidad, y en aplicar procedimientos analíticos y otros, dirigidos a recopilar evidencias según proceda. Entre procedimientos incluidos:

- Investigación con la administración para obtener un entendimiento del proceso llevado a cabo por Grupo Nutresa S.A., para determinar los asuntos materiales para los grupos de interés de Grupo Nutresa S.A.
- Entrevistas con la Dirección y personal pertinente a nivel de grupo y a nivel del negocio seleccionado, sobre las políticas y estrategias para los asuntos materiales y la aplicación de las mismas a través de los negocios.
- Entrevistas con el personal pertinente de Grupo Nutresa S.A. a nivel corporativo y de negocio, reportables de proporcionar la información contenida en el Informe.
- Visita a las instalaciones de Alimentos Clínicos, Nivel y Miel seleccionadas según un análisis del riesgo, teniendo en cuenta entre los cuantitativos y cualitativos.
- Comparación de la información presentada en el reporte con la información correspondiente a las fuentes subyacentes relevantes para determinar si la misma ha sido incluida en el reporte.



- Análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Informe, en cuanto a la confiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos.
- Lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de Grupo Nutresa S.A.
- Verificación de que la información financiera reflejada en el Informe ha sido extraída de las cuentas anuales de Grupo Nutresa S.A., auditadas por firmas independientes.
- Verificación de que los datos de emisiones reflejados en el Informe corresponden con los datos de emisiones de Gases Efecto Invernadero verificados por un tercero independiente.

El alcance de los procedimientos de recopilación de evidencias realizados en un trabajo de aseguramiento limitado es inferior al de un trabajo de seguridad razonable y, por tanto, el nivel de seguridad proporcionado es menor.

Con base en los procedimientos realizados, descritos anteriormente, nada ha llamado nuestra atención que nos indique que el Reporte de Sostenibilidad de Grupo Nutresa S.A. por el año terminado el 31 de diciembre de 2011 no se presenta de manera adecuada, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.1 (GRI) y el suplemento del sector de alimentos según lo descrito en el subcapítulo "Ámbito de este informe anual y de sostenibilidad" del Informe.

Nuestro informe de aseguramiento limitado lo hemos realizado únicamente para Grupo Nutresa S.A. de acuerdo con los términos de nuestro encargo. Nuestro trabajo ha sido realizado para expresar a Grupo Nutresa S.A. aquellos asuntos sobre los cuales hemos sido contratados a expresar en este reporte de aseguramiento limitado y no para otro propósito. No aceptamos ni asumimos responsabilidad ante nadie diferente a Grupo Nutresa S.A. por nuestro trabajo, por este informe de aseguramiento limitado, o por las conclusiones a las que hemos llegado.

En otro documento, proporcionamos a la Dirección de Grupo Nutresa S.A. un informe interno que contiene nuestros hallazgos y áreas de mejora.

Luis Orlando Delgado A.  
Socio

12 de marzo de 2012

# Creciente generación de valor







# Síntesis financiera

La creciente generación de valor para Grupo Nutresa es una dimensión que no se centra exclusivamente en la creación de valor económico para nuestros accionistas, sino en la gestión de un modelo de sostenibilidad, donde se dé un equilibrio con lo ambiental y social. Sólo así es posible contribuir a un mejor porvenir para las sociedades futuras.



Colaboradores de Compañía Nacional de Chocolates. Rionegro, Colombia.

Valor económico, directo, generado (\$millones)	2011	2010
Ingresos por ventas netas	5.057.383	4.458.858
Ingresos por inversiones financieras	52.246	39.936
Ingresos por ventas de propiedad, planta y equipo	9.088	3.766
<b>Total</b>	<b>5.118.716</b>	<b>4.502.560</b>

Valor económico, directo, distribuido (\$millones)	2011	2010*
Pagos a proveedores	2.843.637	2.496.292
<b>Salarios y beneficios sociales para los empleados</b>		
Salarios y prestaciones	677.390	608.164
Beneficios sociales (auxilios, contribución fondos mutuos inversión, Apoyo Educación superior, formación y entrenamiento, Bienestar y calidad de vida)	61.897	54.982
Tasas e impuestos brutos	171.205	139.773
Inversiones en la comunidad	13.660	15.146
<b>Pagos a proveedores de fondos</b>		
Dividendos pagados a accionistas	150.292	139.534
Intereses pagados por préstamos	64.191	62.608
<b>Total</b>	<b>3.982.272</b>	<b>3.516.499</b>

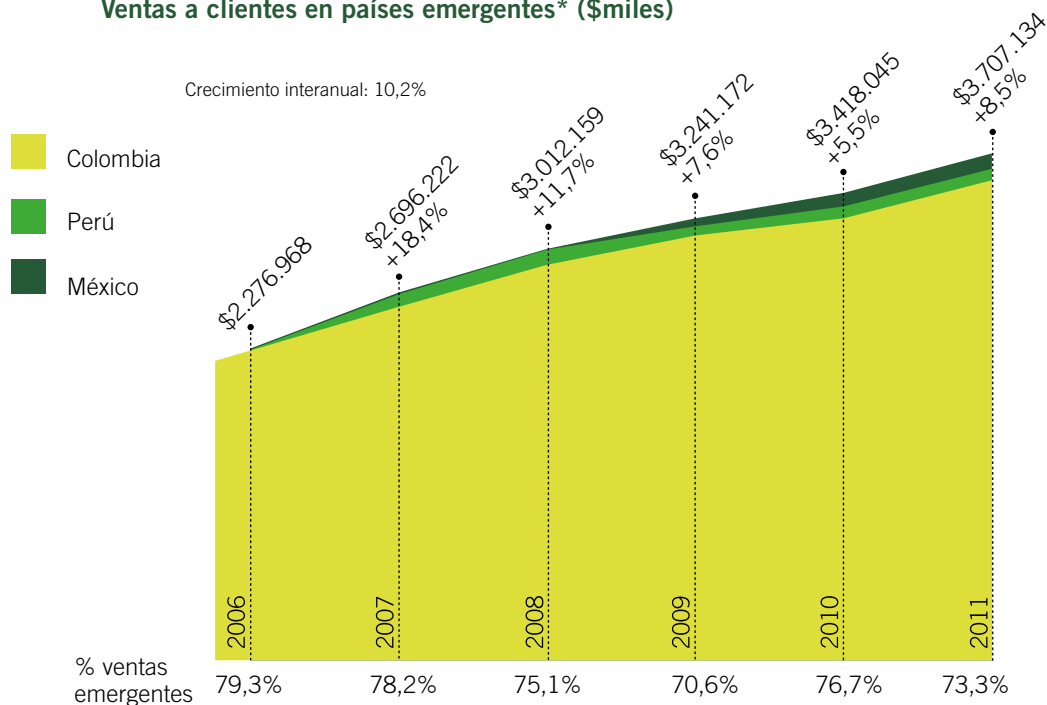
\*Algunas cifras de 2010 fueron reexpresadas para efectos de comparabilidad.

# Estrategia en mercados emergentes

Grupo Nutresa es una organización multilatina cuyo principal mercado en términos de ventas es Colombia. Continuamos nuestro proceso de expansión internacional con foco en nuestra región estratégica, que comprende Perú, Centroamérica, el Caribe, México y Estados Unidos principalmente.

El 73,3% de nuestras ventas se realizan a mercados emergentes, lo que representa \$3 billones 707.134 millones. En 2011 crecimos 8,5% en estos mercados, liderado por el saludable incremento en Colombia, Perú, Ecuador y México, que compensa la reducción de ventas en Venezuela ante restricciones cambiarias.

## Ventas a clientes en países emergentes\* (\$miles)



\*Según definición Dow Jones



# 73,3%

de nuestras ventas se realizan en mercados emergentes.

## ESTRATEGIA EN PRODUCTOS

El Grupo es un conjunto empresarial formado por compañías de alimentos de consumo masivo. Como tal, nuestros productos están orientados hacia gran parte de la población. Para ello contamos con un portafolio de marcas con variedad de precios y soluciones de calidad y nutrición. Esto nos ha permitido tener gran cercanía al consumidor y liderazgo en marcas en países como Colombia, Perú, México, República Dominicana y Centroamérica.

En relación con la estrategia de nutrición, salud y bienestar destacamos en Colombia Doria con Nutrivit, que responde a las principales deficiencias nutricionales de la población, Tosh Yogurt Fresas con adición de antioxidantes, Pietrán con reducción de sodio, y Heladino con adición de calcio.

Cada Negocio ajusta su propuesta de valor para los consumidores de los mercados en los que está presente, considerando un portafolio de productos preferiblemente diferenciado, acorde a las necesidades de calidad, nutrición, moneda fraccionaria y poder adquisitivo, teniendo en cuenta el reconocimiento de las marcas que se utilizan. En los casos de Perú, México y Centroamérica, el ingreso al mercado se fortalece mediante la adquisición de empresas locales con marcas reconocidas por los consumidores.

## DISTRIBUCIÓN

En los diferentes países donde tenemos presencia, distribuimos nuestros productos a través de redes comerciales que llegan al consumidor de los diferentes canales, desde las grandes cadenas de supermercados hasta las tiendas de barrio. Se destacan métodos alternativos

## % participación de ventas América Latina



País	% part.
Colombia	69,1%
Otros A. Latina	8,3%
Centroamérica	6,6%
México	2,2%
Perú	1,9%
Caribe	1,5%
Ecuador	1,0%

En la estrategia de 2011 tuvimos profundización importante en países como Guatemala y El Salvador, donde fortalecimos la ruta de llegada a clientes y consumidores con propuestas de portafolio y servicio completamente ajustadas a sus necesidades y capacidades de compra. Igualmente, el mercado de las islas del Caribe tuvo una positiva evolución buscando potenciar el crecimiento de las ventas y desarrollar vínculos con las marcas de las compañías del grupo en dichos mercados.

de ventas, como la venta por catálogo de Novaventa en Colombia, donde las mujeres amas de casa consiguen un ingreso adicional para sus familias o la venta al paso en helados.

Para el proceso de expansión regional seguimos consistentemente una estrategia enfocada en territorios donde contamos con ventajas competitivas, y entre estos, mercados emergentes como México y Perú ocupan un lugar importante.

Igualmente, desarrollamos esta estrategia en Centroamérica, el Caribe y Ecuador, y en Estados Unidos para el consumidor hispano. En cada caso tenemos estrategias de penetración con base en las oportunidades identificadas en cada uno de los mercados de destino y desarrollamos redes de distribución y aliados comerciales, que nos permiten acceder a los consumidores con los productos y precios acordes al tipo de población que nos orientamos.

## TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

En Grupo Nutresa buscamos transferir el conocimiento y las mejores prácticas a las operaciones de nuestra región estratégica a través de una Agenda Multilatina en donde se detallan los planes y programas que se migran desde la organización en Colombia a todas las operaciones industriales y comerciales propias. Esta agenda está enfocada en el mejoramiento de los procesos, incorporar las mejores prácticas de sostenibilidad, migrar los conocimientos generados a través del centro de investigación de la nutrición, salud y bienestar Vidarium y promover la expansión internacional del Grupo Nutresa.



# Innovación e investigación



Las empresas generan espacios para el desarrollo de una cultura de innovación en sus colaboradores. Planta Doria. Mosquera, Colombia.

El Grupo Nutresa ha considerado la innovación efectiva como un objetivo estratégico corporativo de carácter prioritario; siendo un objetivo envolvente de toda nuestra actuación, apoya la ejecución de los demás objetivos y se convierte en un apalancador importante de sus resultados. Nuestro modelo de innovación Imagix, diseñado e implementado por profesionales del Grupo, ha permitido gestionar la innovación en forma integral, al incorporar elementos importantes a la cultura de cada uno de los negocios, con procesos que permiten promover en forma sistémica la innovación.

La innovación efectiva en el último año permitió obtener resultados destacados en venta de nuevos productos, optimización de procesos productivos y administrativos, gestión del conocimiento generado en el interior de la organización, inclusión en el sistema de ciencia y tecnología, entre otros.



Facilitamos la generación, conservación, protección, transferencia y aplicación de conocimientos en toda la organización y realizamos una inversión en innovación que ascendió al

**0,5%**  
de las ventas.



Equipo de colaboradores, Línea Larga Vida, Planta Zenú. Medellín, Colombia.

## INNOVACIÓN CON NUESTRA GENTE

### MODELO TPM: MEJORAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE MANUFACTURA

Los proyectos de innovación relacionados con la optimización de procesos permitieron incrementar la capacidad de algunas de las líneas de producción, mejorar las condiciones de los procesos productivos, reducir el consumo de energéticos y agua y mejorar la gestión ante entidades externas.

Grupo Nutresa cuenta con 33 plantas productivas en la región estratégica, en 21 de estas tenemos incorporado el modelo TPM, Total Productive Management, el cual se orienta al mejoramiento continuo de los procesos. Para ello contamos con un modelo de implementación

unificado por consultoría y aprovechamos sinergias para compartir experiencias y buenas prácticas.

Se realizaron un total de 4.672 pequeñas mejoras y 19.300 lecciones de un punto, que fortalecen y apoyan los sistemas de gestión y ayudan a conectar la estrategia con el día a día de la operación, realizados por 217 Pequeños Equipos de Trabajo de TPM. Destacamos la formación externa de 116 personas y la formación interna de 15.107 asistentes, para facilitar la transferencia de conocimiento mediante procesos de replicación.



### PROMOTORES DE LA INNOVACIÓN

El equipo de promotores, integrado por 174 colaboradores, continuó apoyando todas las iniciativas de Imagix. Dimos inicio a la recolección de la Memoria Corporativa por medio de la cual se documentan hechos relevantes del desarrollo de los negocios, como: creación de empresa, adquisiciones y transformación organizacional

## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA CULTURA

La gestión de la innovación en la cultura se enfocó en tres pilares fundamentales: gente innovadora, formación y entrenamiento aplicado y participación en el programa Éxitos Innovadores. Se reconocieron 1.706 éxitos innovadores presentados por los equipos de trabajo en los diferentes negocios.

Prácticas Ejemplares reconoce las experiencias de gestión superiores que han demostrado resultados efectivos y de impacto para la estrategia de las empresas. Desde 2007 hemos compartido con todos los negocios 16 Prácticas Ejemplares, cumpliendo con el objetivo de migración del conocimiento y acortando la curva de aprendizaje. En la quinta versión del programa Prácticas

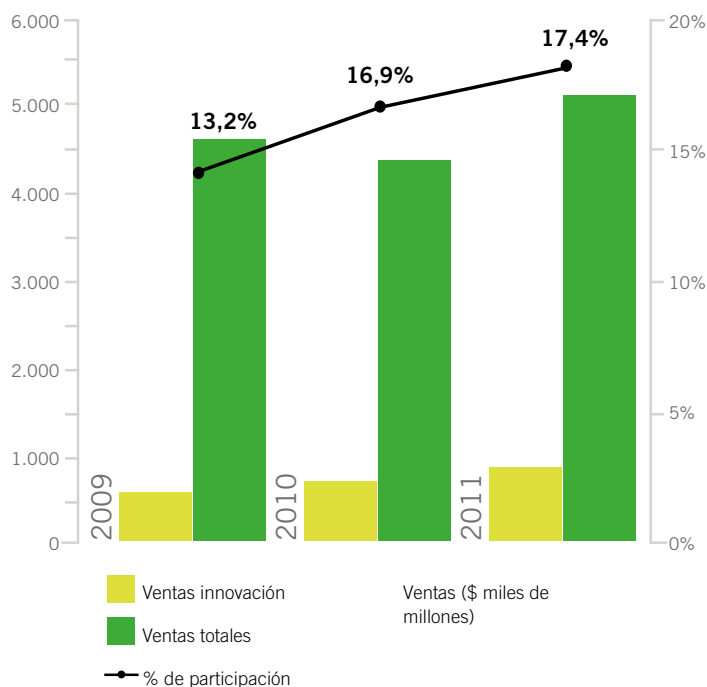
Ejemplares en 2011 fueron reconocidos los equipos del Negocio Cárnico con “Acuerdos de Calidad de Vida” y el Negocio de Galletas con la presentación “Aprendiendo de los Expertos”, ambas experiencias tienen aporte directo en el desarrollo del talento humano, al plantear un esquema participativo que dinamiza las relaciones laborales y un modelo de gestión del conocimiento.

## VENTAS DE INNOVACIÓN

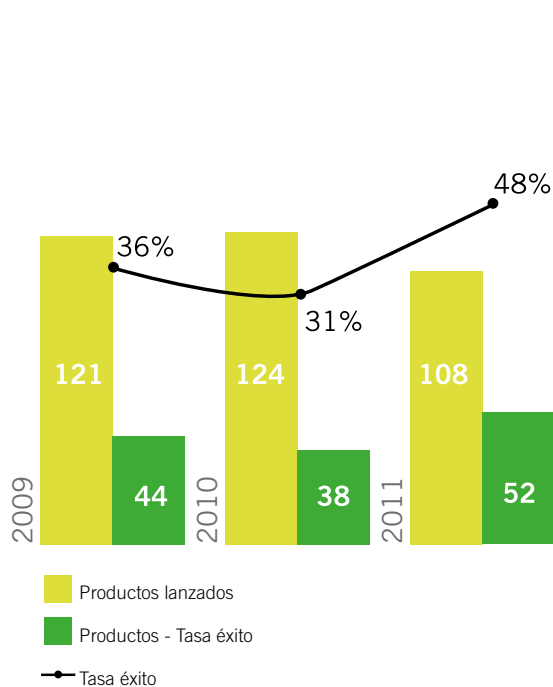
En el ejercicio anterior las ventas de nuevos productos alcanzaron 17,4% de las ventas totales del Grupo en Colombia, con lo que se mantuvo una tendencia creciente desde el 2009, año en el cual se inició la implementación de nuestro sistema de innovación. La innovación relacionada con lanzamiento de nuevos productos en Colombia tuvo una tasa de éxito de 48%.

Este indicador establece la relación entre el número total de los productos lanzados al mercado y aquellos que superaron el margen bruto y las ventas totales proyectadas.

% VENTAS INNOVACIÓN / VENTAS TOTALES



% TASA ÉXITO (Cumplimiento en ventas y margen bruto)



# INNOVACIONES DE PRODUCTOS



## Salchicha Bi-pack Zenú

La marca Zenú fortaleció su oferta para el comprador de tiendas con la nueva bi-pack, una presentación de dos unidades de salchicha tradicional. Con ella los consumidores tendrán delicioso sabor y buena fuente de proteína, con un menor desembolso.

## Productos Premium de Zenú

La Salchicha Europea de Zenú es una combinación de carne de cerdo, especias, sabor ahumado, corte grueso y mordida crocante, para quienes prefieren los productos *gourmet*. Este producto es desarrollado por Zenú para el *Delicatessen*, en el segmento *Premium*.



## Saltín Noel Semillas y Cereales

Galleta integral con cinco cereales: trigo, avena, centeno, maíz y arroz, y dos semillas: ajonjolí y linaza, las cuales aportan fibra para ayudar a una buena digestión. Viene en dos presentaciones: taco, que incluye tres tacos, y bolsa por nueve porciones individuales.

Saltín Noel Semillas y Cereales hace parte de las *crackers* integrales, subsegmento que es liderado en Colombia por Saltín Noel Integral.

## Festival Wow

Festival, marca preferida en las galletas dulces infantiles, sumó a su portafolio Festival Wow, una galleta cremada con sabor a chocolate oscuro y crema de vainilla con trozos de galleta y un novedoso formato cuadrado. Tiene presentación multiempaque por diez porciones individuales, cada una con cuatro galletas. Festival Wow Pozuelo es la Innovación de Pozuelo para el mercado de Costa Rica y Centroamérica, en donde esta galleta está disponible en multiempaque por 12 porciones individuales de cuatro galletas.





### Productos de Temporada

En la Navidad el Negocio tuvo los siguientes productos:

- Zenú Combo Asados (chorizo, tocino ahumado y costilla), alternativa para las diferentes celebraciones de la Navidad; el lomo de cerdo por 500 g, ideal para anchetas, y el pollo relleno, un producto que complementa el portafolio de charcutería de la marca.
- Rica ofreció su Cena Navidad tres carnes que incluyó cerdo, pollo y pavo, una combinación para compartir en familia. La pechuga de pavo por 500 g fue una opción ideal para anchetería.



### Tosh Yogurt y Fresas

Tosh Yogurt y Fresas tiene crema con yogurt y trozos de fresa natural; es una galleta multicereal con antioxidantes, sin sabores artificiales ni conservantes. Se encuentra disponible en multiempaque por seis porciones individuales de dos galletas. Tosh está dirigido a todas las personas que tienen un estilo de vida saludable y que buscan opciones que les permitan hacer algo bueno por ellas.



### Navidad Noel

Navidad Noel es la línea de temporada que anualmente renueva su portafolio –en producto, empaque y diseños–. En 2011 se destacaron: el “cofre cuadrado rojo” y el “cofre alcancía” y la “plegadiza regalo”.



### Navidad Pozuelo

Es la migración del concepto de “Navidad Noel” a Centroamérica bajo la marca Pozuelo, la cual es líder del mercado. En el año anterior se destacaron en esta línea de temporada el “cofre octogonal”, el “cofre circular” y la “plegadiza Noche Buena”.



# INNOVACIONES DE PRODUCTOS



## CHOCOLATES

### Álbum Jet el Mundo de los animales prehistóricos y en peligro de extinción

Pensando en la diversión de los niños se desarrolló el nuevo Álbum Jet El Mundo de los Animales Prehistóricos y en Peligro de Extinción, una evolución del Álbum Jet. Tiene 250 láminas y hace un recorrido por la historia de los dinosaurios.

### Jet Saurios

Jet Saurios es un producto de Jet. Son cinco figuras de chocolate de leche con formas de animales prehistóricos y rellenos de fresa y *tutti-frutti*.

### Temporadas de Golosinas de Chocolate Temporada Amor y Amistad

Con el objetivo de revivir la magia de amor y amistad, todas las marcas del Negocio se unieron bajo un solo concepto: Descubre tu amigo secreto. En total, 15 referencias llenas de color, corazones y buenos deseos. Nuevos sabores en las trufas Montblanc: cereza con licor, coco - limón, vainilla - macadamia caramelizada, nuevos rellenos en Roletto: mandarina y manzana verde, y las nuevas Jumbo Carotas con almendra caramelizada y caras con emociones.

### Temporada Navidad

El Negocio estuvo presente en Navidad con las marcas Jet, Montblanc, Roletto y por primera vez, con estuches de chocolates marca NOEL.



## CAFÉ

### Colcafé Iced Cappuccino

Colcafé Iced Cappuccino, la primera bebida de café instantánea para preparar y consumir en leche fría o en agua en Colombia. Las dos alternativas de sabor son vainilla y caramelo. Este producto fue desarrollado especialmente para adultos y jóvenes que desean consumir bebidas refrescantes y fáciles de preparar. "Iced Cappuccino, te invita a descubrir una nueva forma de refrescarte".



### Empaques especiales para diferentes formatos

El mercado recibió las nuevas presentaciones: Jet Piñata, una opción surtida con cinco referencias de la marca Jet, muy práctica para cualquier ocasión, y La Especial Rumba Pack para supermercados, un producto para la sección de pasabocas, contiene seis unidades: 2 Maní con Sal, 1 Maní con Pasas, 1 Mezcla de Nueces, 1 Maíz Tostado y 1 Maní Confitado.

### Línea de Barras de Cereal Tosh

Las Barras de Cereal Tosh son una saludable opción para consumir en cualquier momento y lugar. Estas barras de cereal vienen en seis diferentes sabores: Lyne (Dietética), Fresa, Chips de Chocolate, Nueces, Maní-Pasas y Avena-Almendras.

### Maní confitado La Especial

Maní Confitado La Especial es un sabor dulce que llega a complementar el portafolio de La Especial. Un producto en presentación "On the Go" (para llevar).



### Sello Rojo Espresso

Sello Rojo Espresso Grano es un producto de la Línea de Café Tostado en Grano, ideal para los negocios del mercado institucional que cuentan con máquina de café *espresso*. La calidad del grano y su fórmula generan un excelente perfil de taza.





# INNOVACIONES DE PRODUCTOS



HELADOS

## Paleta Barbie de Crem Helado

La paleta Barbie responde al gusto de las niñas y evoca la fantasía que ofrece la marca Barbie, junto a la indulgencia de Crem Helado, creando un “Momento Mágico”. Este producto, en forma de estrella, es elaborado con una suave crema de helado de fresa, cubierta de chocolate con color y sabor a fresa, convirtiéndose en la paleta favorita de las niñas durante el 2011. Barbie Crem Helado trae en su interior *stickers* coleccionables.



## Paleta Hot Wheels de Crem Helado

La paleta Hot Wheels responde al gusto de los niños y exalta la diversión que ofrecen las marcas Hot Wheels y Crem Helado en un solo producto. Esta paleta, en forma de carro, está elaborada con una crema de helado de fresa y chocolate, cubierta de chocolate, y trae *stickers* coleccionables, invitando a los niños a vivir un momento especial donde se deleitan y dan rienda suelta a sus fantasías infantiles.



PASTAS

## Doria Huevo con Omega 3, 6 y 9

Doria lanzó el único producto en la categoría de pastas con adiciones de omega 3, 6 y 9, ácidos grasos esenciales para el cuerpo que, dentro de una alimentación adecuada, pueden contribuir a reducir los niveles de colesterol y triglicéridos.



## Doria Mantequilla con Omega 3, 6 y 9

Los beneficios de omega 3, 6 y 9 están ahora en la pasta Doria Mantequilla. Estas adiciones nutricionales son parte de una dieta balanceada y proporcionan nutrición y bienestar para aportar a una vida equilibrada.





### Paleta Fruti

La gran aceptación entre jóvenes y adultos por los productos que contienen fruta, son el origen de la nueva paleta Fruti de Crem Helado. Su forma evoca lo natural y su alto contenido de fruta la hace altamente placentera. Fruti es un helado refrescante y natural de frutas, con muy pocas calorías y en sabores de piña y fresa.



### Helado Artesanal de Crem Helado

El nuevo helado Artesanal de Crem Helado mezcla en forma abundante ricos ingredientes como cremas, salsas y frutas. En combinaciones inspiradas en los postres y dulces típicos colombianos, Helado Artesanal se lanzó al mercado en sabores a cocada con arequipe, tres leches, fresas a la crema y maracuyá con leche condensada.



### Torta de Helado Sinfonía

Las tortas Sinfonía en sabores de tres leches y frutos rojos son el producto perfecto para compartir en el hogar, o para llevar como obsequio en aquellos momentos especiales. Además, son una alternativa de postre listo, altamente placentero y finamente presentado. "Con las nuevas tortas Sinfonía usted siempre queda bien".



### Doria Verduras con Vivoplus

Doria Verduras con Vivoplus contiene vitamina A, C, selenio y zinc. Los nutrientes aportados por Vivo Plus, incluidos en una alimentación equilibrada, contribuyen al fortalecimiento del sistema inmune, al mantenimiento y reparación de los tejidos corporales y a proteger nuestro cuerpo contra el efecto de sustancias oxidativas.



### Ravioli Doria

Pasta rellena de carne, un producto fácil de preparar como de disfrutar.



### Doria 200 gramos

El consumidor puede disfrutar de la calidad y fortificación de la marca Doria, por un precio adecuado a su capacidad de desembolso con la presentación Doria 200 gramos que contiene espaguetti, fideo, concha, cabello de ángel y macarrón corto.



# Nutrición, salud y bienestar

## NUESTRA POLÍTICA DE NUTRICIÓN

En el Grupo Nutresa proporcionamos calidad de vida al consumidor con alternativas de productos que satisfacen sus aspiraciones de nutrición, salud y bienestar e impulsamos estrategias para que se promuevan estilos de vida saludables y alimentación balanceada, así como la toma informada de decisiones. Durante el año avanzamos en la divulgación de nuestra política de nutrición y dimos inicio a la implementación de las estrategias definidas con prioridad en:

### Desarrollar opciones de productos asequibles

En el desarrollo de nuestros portafolios involucramos estrategias en línea con nuestra política de nutrición, salud y bienestar, contamos con una segmentación de productos y precios, asegurando la posibilidad de acceso de la población de bajos ingresos.

Para responder a las necesidades de la población de los países de la región estratégica, establecimos metas de

innovación con productos saludables y nutritivos y generamos compromisos para mejorar las características nutricionales del portafolio actual. En el año anterior destacamos los lanzamientos de Doria con Nutrivit, TOSH Yogurt Fresas con adición de antioxidantes, Piestrán con reducción de sodio, Heladino con adición de calcio. Lo anterior se suma a otras alternativas ya existentes en los portafolios de las empresas.



Innovamos con productos saludables y nutritivos.





Nuestras compañías promueven estilos de vida saludables para nuestros colaboradores. Gimnasio planta Zenú. Medellín, Colombia.

Con lo anterior se espera ofrecer alternativas de alimentos con un perfil más saludable y acoger la directriz de la Organización Mundial de la Salud (OMS) referente a su Estrategia sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud, la cual exhorta a las compañías productoras de alimentos a innovar con productos saludables y a mejorar los perfiles nutricionales de los productos existentes.

**Proporcionar a los consumidores información adecuada y comprensible sobre los productos y la nutrición y adaptar un etiquetado responsable:**

La Política de Autorregulación Publicitaria para la comunicación se aplica en la gestión de mercadeo de todas las compañías e internamente fue divulgada a los equipos de trabajo. Se avanza en la implementación del sistema de etiquetado voluntario para informar y orientar a los consumidores en la selección de opciones nutritivas y saludables.

**Facilitar a los colaboradores el acceso a información y educación en salud y prevención de la enfermedad y apoyar y promover la actividad física:**

La promoción de regímenes alimentarios saludables y actividad física, como parte de los programas de bienestar y salud ocupacional de las compañías, constituye una de las estrategias para contribuir a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y al control de los principales riesgos de salud identificados.

**PROGRAMA SALUD Y BIENESTAR COMERCIAL NUTRESA**

“Hace muchos años vi un mensaje que decía ‘mente sana en cuerpo sano’ y siempre lo he practicado. Comercial Nutresa ha contribuido para que siga este lema desde mi puesto de trabajo. Los exámenes y evaluación médica, una buena alimentación a través del servicio de restaurante, las clases de rumba en las instalaciones de la compañía o de *spinning*, entre otros, contribuyen a que yo esté saludable física y mentalmente”.

Gladis de María Posada Serna, Jefe de soluciones ERP - Comercial Nutresa.

**GESTIÓN EN INVESTIGACIÓN**

Los resultados de los proyectos de investigación cada vez participan en forma más importante en el desarrollo de nuevos productos, optimización de los procesos y generación de información de soporte que genera confianza en nuestros consumidores. Para el proceso de investigación en los negocios contamos con seis laboratorios de innovación, tres centros de investigación, desarrollo e innovación I+D+i y el Centro de Investigación en Nutrición, Salud y Bienestar Vidarium.

Los equipos de investigación desarrollaron proyectos con resultados importantes que les permitieron

participar en eventos académicos internacionales del sector de alimentos y publicar en revistas especializadas de alto impacto para la comunidad científica internacional. Estos resultados permitieron que los grupos de investigación del Negocio Cárnico y del Negocio de Café fueran incluidos en Colombia en el escalafón de grupos de investigación del sistema nacional de ciencia y tecnología. Este hecho permite que los grupos de investigación sean visibles y puedan participar como grupos ejecutores de proyectos financiados con recursos de las diferentes convocatorias abiertas por Colciencias y el Sena.





## VIDARIUM, CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN NUTRICIÓN, SALUD Y BIENESTAR

Vidarium avanza en su proceso de fortalecimiento y consolidación en el Grupo Nutresa y en la comunidad científica colombiana. Su visión para el año 2015 es “Ser un Centro de Investigación reconocido por el aporte al desarrollo de la estrategia de los negocios del Grupo Nutresa a través de la creación y transferencia de

conocimiento en nutrición y alimentación saludable; destacado como un actor importante en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, con relaciones consolidadas con la comunidad investigativa y académica, articuladas con la Red de Innovación del Grupo y promotor en él de cultura científica”.

El estudio “Síndrome metabólico en jóvenes con exceso de peso: identificación de factores de riesgo y evaluación de una intervención” recibió el Premio Alcaldía de Medellín como una de las investigaciones más significativas del año 2011.

### VIDARIUM EN LA COMUNIDAD CIENTÍFICA Y ACADÉMICA



Colciencias, mediante la Resolución 00842 del 8 de agosto de 2011, reconoció a Vidarium como centro de investigación científica, y como parte de su proceso de integración suscribió convenios, extensivos a todos los negocios del Grupo Nutresa, con las siguientes instituciones colombianas: la Corporación Universitaria Lasallista, la Universidad de La Sabana, la Universidad CES, la Universidad de Antioquia, el Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y del Caucho y el Centro Internacional de Física.

### La investigación en nutrición, una estrategia en beneficio del consumidor y de la sostenibilidad del Grupo Nutresa

Vidarium definió como temas de investigación la obesidad, la enfermedad cardiovascular y las enfermedades del tracto gastrointestinal. En relación con el tema de obesidad, en alianza con tres grupos de investigación de la Universidad de Antioquia, participa como coinvestigador en dos estudios sobre la prevalencia del síndrome metabólico en adolescentes con exceso de peso; el primero de ellos finalizó su ejecución y los resultados han sido presentados en diferentes eventos científicos nacionales e internacionales y ha recibido cuatro distinciones, entre ellas el Premio Alcaldía de Medellín como una de las investigaciones más significativas de 2011.



### Premio a la Investigación Grupo Nutresa

Grupo Nutresa, para promover la gestión de investigación en sus empresas, instituyó el “Premio de Investigación Grupo Nutresa”, el cual en su primera edición convocó a los equipos de investigación de sus empresas a presentar sus trabajos de investigación. En total se presentaron diez investigaciones las cuales fueron evaluadas por expertos y se reconocieron las tres mejores, así:

- **Primer Puesto:** Aplicación de aceites vegetales en productos cárnicos, realizada por Juan Camilo Ospina E. y Óscar Alberto Ochoa G., del Negocio Cárnico.

- **Segundo Puesto:** Efecto de los parámetros de tuestión en la capacidad antioxidante del café tostado, realizada por Mauricio Naranjo C., del Negocio Café.
- **Tercer Puesto:** Medición de actividad y contenido antioxidante de productos de línea Colcafé y construcción de la información científica como soporte para declarar en las etiquetas, realizada por Mónica María Quintero O. y Mauricio Naranjo C., del Negocio Café.

“Los retos de la investigación para nuestros negocios están enmarcados en la creación y protección del conocimiento para hacer uso de él de manera que genere valor a nuestros procesos y productos, nos permita satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, así como las de los inversionistas”.

Juan Camilo Ospina E., Negocio Cárnico, primer puesto Premio Grupo Nutresa, primera edición.



### SEGURIDAD EN LOS ALIMENTOS

Es premisa de nuestra actuación empresarial de cara a nuestros clientes y consumidores garantizar la calidad y seguridad de los alimentos. Para ello, realizamos programas y prácticas que se desarrollan bajo el concepto de sistemas integrados de gestión, un trabajo consistente en calidad, gestión del riesgo de seguridad y salud ocupacional, gestión ambiental y seguridad comercial, y que es evaluado por auditores calificados internos y externos.

Las empresas se han fijado altos estándares en sus procesos de producción, comercialización y distribución, en este sentido cuentan con certificaciones que son renovadas periódicamente en: ISO9001, ISO 14001, HACCP - Análisis de peligros y control de puntos críticos, OHSAS 18001, BASC - Alianzas para el Comercio Seguro, BRC - British Retail Consortium, Kosher, Fair Trade - comercio justo, IFS - International Featured Standards, Rain Forest, Halal y AIB International.

# Por una mejor sociedad



Estudiantes beneficiarias del programa Oriéntate el mundo a un clic liderado por la Fundación Nutresa. Santa Marta, Colombia.



# Compromiso con Nuestra Gente



Colaboradoras de Servicios Nutresa. Medellín, Colombia.

## CREANDO VALOR CON NUESTRA GENTE

El desarrollo de nuestra gente es uno de los Objetivos Estratégicos de Grupo Nutresa, por esta razón, las acciones están orientadas a la atracción y retención del mejor talento y al fortalecimiento de escenarios organizacionales que potencien el compromiso y la productividad de las personas.

## COMPROMISO, SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

Hemos logrado consolidar un enfoque integral que articula la importancia de gestionar el clima laboral y el compromiso, a través de prácticas que vinculan afectivamente y de manera genuina a nuestros colaboradores con los objetivos de la Organización. Para lograr este propósito, en 2011 se incorporó a la medición de clima organizacional una nueva dimensión que identifica el

nivel y tipo de compromiso que prevalece en los negocios.

En 2011 el resultado de clima organizacional consolidado para Grupo Nutresa fue de 83,1%, ubicándonos en un nivel sobresaliente, lo que nos continúa caracterizando como un buen lugar para trabajar.

“Comercial Nutresa es un excelente lugar para trabajar porque nos permite aportar valor desde nuestras acciones y decisiones, es venir todos los días a trabajar con gran alegría a aprender y a aportar. Esta es una empresa que se preocupa por mi bienestar, porque me tratan más que como a un trabajador, como a una persona”.

Mauricio Madrid Cadavid  
Jefe de desarrollo de categorías autoservicios.  
Comercial Nutresa S.A.S.

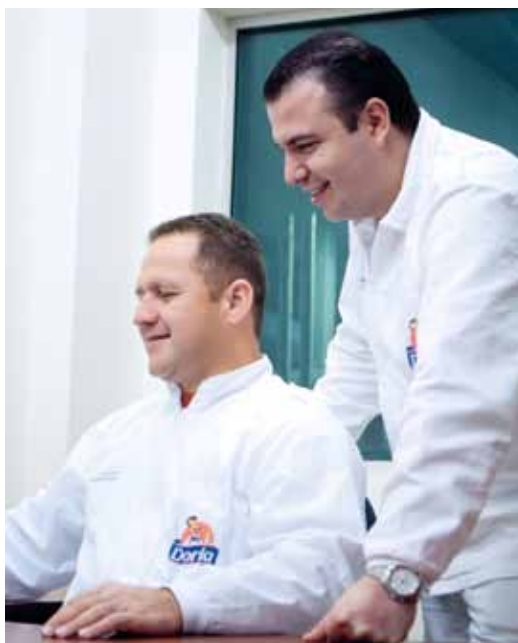


## ESTÍMULO Y RECONOCIMIENTO PARA NUESTROS COLABORADORES

Celebramos y reconocemos los logros de nuestra gente, para ello contamos con programas que estimulan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los negocios y de los proyectos de alto impacto, siendo los más destacables: Éxitos Innovadores, Prácticas Ejemplares, Voluntariado y estímulo a la permanencia en la Compañía.

## ROTACIÓN DE PERSONAL

Logramos una buena retención del talento, lo cual se evidencia en un bajo índice de retiros. Con un porcentaje de retiros en Colombia de 6,87%. El consolidado de Grupo fue de 19,27%, una mayor rotación debido a la estacionalidad y legislación de algunos países.



Colaboradores planta Doria, Mosquera, Colombia.

### Rotación en Colombia

Empleados retirados	Rango de edad			TOTAL
	< 30	30 - 50	> 50	
Hombres	1,20%	2,65%	0,85%	4,69%
Mujeres	0,49%	1,45%	0,24%	2,18%
TOTAL	1,69%	4,10%	1,09%	6,87%

### Rotación Total

Empleados retirados	Rango de edad			TOTAL
	< 30	30 - 50	> 50	
Hombres	4,94%	4,65%	0,71%	10,30%
Mujeres	4,10%	4,64%	0,23%	8,97%
TOTAL	9,04%	9,29%	0,94%	19,27%



Colaboradores de mercadeo, Negocio Galletas. Medellín, Colombia.

## UN LIDERAZGO QUE PROMUEVE LA INNOVACIÓN, EL APRENDIZAJE Y EL ALTO DESEMPEÑO

Convencidos de la importancia de contar con líderes integrales que logren alinear los objetivos de vida de sus colaboradores con los de la Organización, hemos venido consolidando el Modelo de Liderazgo de Grupo Nutresa hacia una visión centrada en valores y la capacidad de emprender retos en un entorno global y cambiante, que propenda a la sostenibilidad de los negocios. El 64% de las compañías del Grupo han incorporado el proceso de desarrollo de líderes y 48% de los líderes han participado del mismo.



En 2011 contribuimos al ahorro de nuestros empleados con \$5.389 millones, que beneficiaron a 9.141 personas.

### CALIDAD DE VIDA INTEGRAL: CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL, PERSONAL Y FAMILIAR

Continuamos promoviendo el bienestar de nuestros colaboradores y sus familias a través de programas orientados a fortalecer su seguridad, salud y condiciones que minimicen el riesgo psicosocial. Además, fomentamos el ahorro, contribuyendo con aportes económicos a fondos mutuos de inversión. Impulsamos la compra y el mejoramiento de vivienda, en el año se otorgaron préstamos a 688 colaboradores por valor de \$ 8.983 millones. Hoy 7.988 empleados cuentan con vivienda propia.



Promovemos actividades para el bienestar de las familias de nuestros colaboradores. Colcafé. Medellín, Colombia.

### PRÉSTAMOS

	2011		2010	
	Personas	\$ millones	Personas	\$ millones
Vivienda	688	8.983	578	8.209
Calamidad	811	1.185	975	1.711
Educación	881	1.164	965	1.203
Vehículo	213	2.472	134	926
Salud	472	398	534	437
Otros	971	1.410	2.317	1.739
<b>Total</b>	<b>4.036</b>	<b>15.612</b>	<b>5.503</b>	<b>14.225</b>

### AUXILIOS

	2011		2010	
	Personas	\$ millones	Personas	\$ millones
Educación (familiares)	6.586	3.152	6.184	2.762
Salud	3.805	1.132	3.611	861
Maternidad	410	128	441	130
Matrimonio	205	83	217	104
Fallecimiento	207	226	230	418
Transporte	2.064	1.679	2.113	1.655
Otros	3.954	1.041	3.500	569
<b>Total</b>	<b>17.231</b>	<b>7.441</b>	<b>16.296</b>	<b>6.499</b>

### CALIDAD DE VIDA

Programas	2011	2010
	\$ millones	\$ millones
Integración y recreación	7.514	6.619
Restaurante	27.235	22.478
Otros	3.543	5.262
<b>Total</b>	<b>38.292</b>	<b>34.359</b>



Nuestras empresas promueven buenas prácticas en salud ocupacional. Novaventa. Medellín, Colombia.

### FOMENTANDO EL AHORRO EN NUESTRO EMPLEADOS

Nuestras empresas fomentan el ahorro y contribuyen con aportes económicos a nuestros colaboradores, es así como en 2011 la contribución fue por valor de \$5.389 millones, que beneficiaron a 9.141 personas.

### GESTIÓN PARA LA JUBILACIÓN

Contamos con programas de preparación para la jubilación de nuestros colaboradores, proporcionando herramientas para asumir esta nueva etapa de la vida, en estos participaron 99 personas.

### HÁBITOS DE VIDA SANOS Y SALUDABLES

Dada la importancia de fomentar en nuestros colaboradores estilos de vida adecuados, continuamos promoviendo programas que minimicen riesgos ocupacionales, siendo los focos de mayor interés la gestión del ausentismo y la accidentalidad, a través de sistemas de vigilancia y la promoción de hábitos de vida sanos y saludables.

Los siguientes resultados evidencian el impacto de las acciones realizadas durante 2011. La tasa de frecuencia de accidentalidad fue de 3,24%, con un mejoramiento frente al año anterior.

### INDICADORES

	Hombres	Mujeres	Total
Promedio de trabajadores expuestos con vinculación directa	11.836	5.320	17.156
Número de accidentes de trabajo	438	118	556
Número de días de incapacidad por accidentes de trabajo	6.017	2.281	8.298
Número de incapacidades por enfermedad común	11.707	4.984	16.691
Número de días de ausencia por enfermedad común	62.899	24.203	87.102
Tasa de frecuencia de accidentalidad	3,70%	2,22%	3,24%
Tasa de frecuencia ausentista por enfermedad común	98,91%	93,68%	97,29%

### INVERSIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Inversión (\$ millones)	2011	2010
Formación en Salud Ocupacional	1.266	362
Copaso	422	464
Gestión Cero Accidentes	9.030	3.887
Brigada Integral	1.196	761
Gestión Salud	3.497	1.286
<b>Total</b>	<b>15.411</b>	<b>6.760</b>

## GENTE COMPETENTE

Para estimular el aprendizaje organizacional y el desarrollo de las competencias de nuestra gente, realizamos inversiones importantes en programas formativos internos y externos, dando relevancia a temas de liderazgo, innovación, productividad y técnicos propios de la cadena de valor de los negocios.



Colaboradores de Compañía de Galletas Pozuelo. San José, Costa Rica.

## APOYO EDUCACIÓN SUPERIOR (INVERSIÓN \$MILLONES)

	Dirección		Confianza		Personal operativo		Total personas	Total \$ millones
	Personas	\$ millones	Personas	\$ millones	Personas	\$ millones		
Estudios técnicos y profesionales	49	35	217	169	263	37	<b>529</b>	<b>241</b>
Especializaciones dentro del país	10	147	142	479	9	4	<b>161</b>	<b>630</b>
Pasantías programas fuera del país	9	105	18	209	0	0	<b>27</b>	<b>314</b>
Universidad virtual	9	3	259	60	321	103	<b>589</b>	<b>166</b>
Auxilios educativos para el trabajador *	**	**	**	**	**	**	<b>2.325</b>	<b>2.465</b>
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>290</b>	<b>636</b>	<b>917</b>	<b>593</b>	<b>144</b>	<b>3.631</b>	<b>3.816</b>

\*Se reporta solo el total de las personas e inversión.

\*\*No disponible

## FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO - NÚMERO DE PERSONAS / HORAS

	Dirección		Confianza		Personal operativo		Total
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Desarrollo del Ser	39 / 456	21 / 161	812 / 4.411	614 / 5.022	1.873 / 23.544	494 / 5.168	<b>3.853</b> <b>38.762</b>
Desarrollo de competencias de liderazgo	123 / 5.857	114 / 1.989	981 / 453.086	629 / 56.945	490 / 3.364	67 / 303	<b>2.404</b> <b>521.544</b>
Desarrollo de competencias organizacionales	132 / 1.486	42 / 541	1.136 / 17.708	745 / 16.534	2.709 / 21.669	704 / 6.544	<b>5.468</b> <b>64.483</b>
Desarrollo de competencias específicas	168 / 24.812	73 / 6.903	2.300 / 1.556.541	2.207 / 449.397	5.464 / 1.532.184	1.535 / 1.162.863	<b>11.747</b> <b>4.732.699</b>
<b>Total</b>	<b>462</b> <b>32.611</b>	<b>250</b> <b>9.594</b>	<b>5.229</b> <b>2.031.747</b>	<b>4.195</b> <b>527.897</b>	<b>10.536</b> <b>1.580.761</b>	<b>2.800</b> <b>1.174.878</b>	<b>23.472</b> <b>5.357.488</b>

En 2011 Comercial Nutresa, debido a la implementación del modelo comercial, en todas las regionales del país, tuvo un alto incremento en las horas de formación a los 2.101 empleados.



## FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO (INVERSIÓN \$MILLONES)

	Dirección		Confianza		Personal operativo		Total inversión
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Desarrollo del Ser	10	9	88	130	282	75	<b>594</b>
Desarrollo de competencias de liderazgo	200	132	422	250	57	8	<b>1.069</b>
Desarrollo de competencias organizacionales	131	28	509	474	201	46	<b>1.389</b>
Desarrollo de competencias específicas	99	77	890	687	1.875	283	<b>3.911</b>
<b>Total</b>	<b>440</b>	<b>246</b>	<b>1.909</b>	<b>1.541</b>	<b>2.415</b>	<b>412</b>	<b>6.963</b>



Equipo de logística, Nutresa México.

## SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y REMUNERACIÓN

Permanentemente realizamos estudios que nos permitan trabajar por la equidad interna y competitividad en el mercado, implementando prácticas de asignación salarial fundamentadas en los conocimientos, habilidades y contribuciones de las personas en los diferentes cargos de la Organización.

## COMPENSACIÓN Y REMUNERACIÓN

Colaboradores	Hombres	Mujeres	Total	Salarios \$ millones	Prestaciones \$ millones	Subtotal Salarios y Prestaciones \$ millones
Dirección	94	35	129	31.800	19.690	51.490
Confianza	5.558	3.080	8.638	253.896	168.096	421.992
Personal Operativo	6.352	1.993	8.345	121.755	82.153	203.908
<b>Total</b>	<b>12.004</b>	<b>5.108</b>	<b>17.112</b>	<b>407.451</b>	<b>269.939</b>	<b>677.390</b>



# 722

nuevos empleos generaron las empresas de Grupo Nutresa.

## GENERACIÓN DE EMPLEO

Contamos con 30.158 colaboradores, de los cuales 17.112 están vinculados directamente a las compañías del Grupo y el restante corresponde a personal con otros sistemas de contratación y aprendices. De estos, 12.004 son hombres y 5.108 son mujeres.

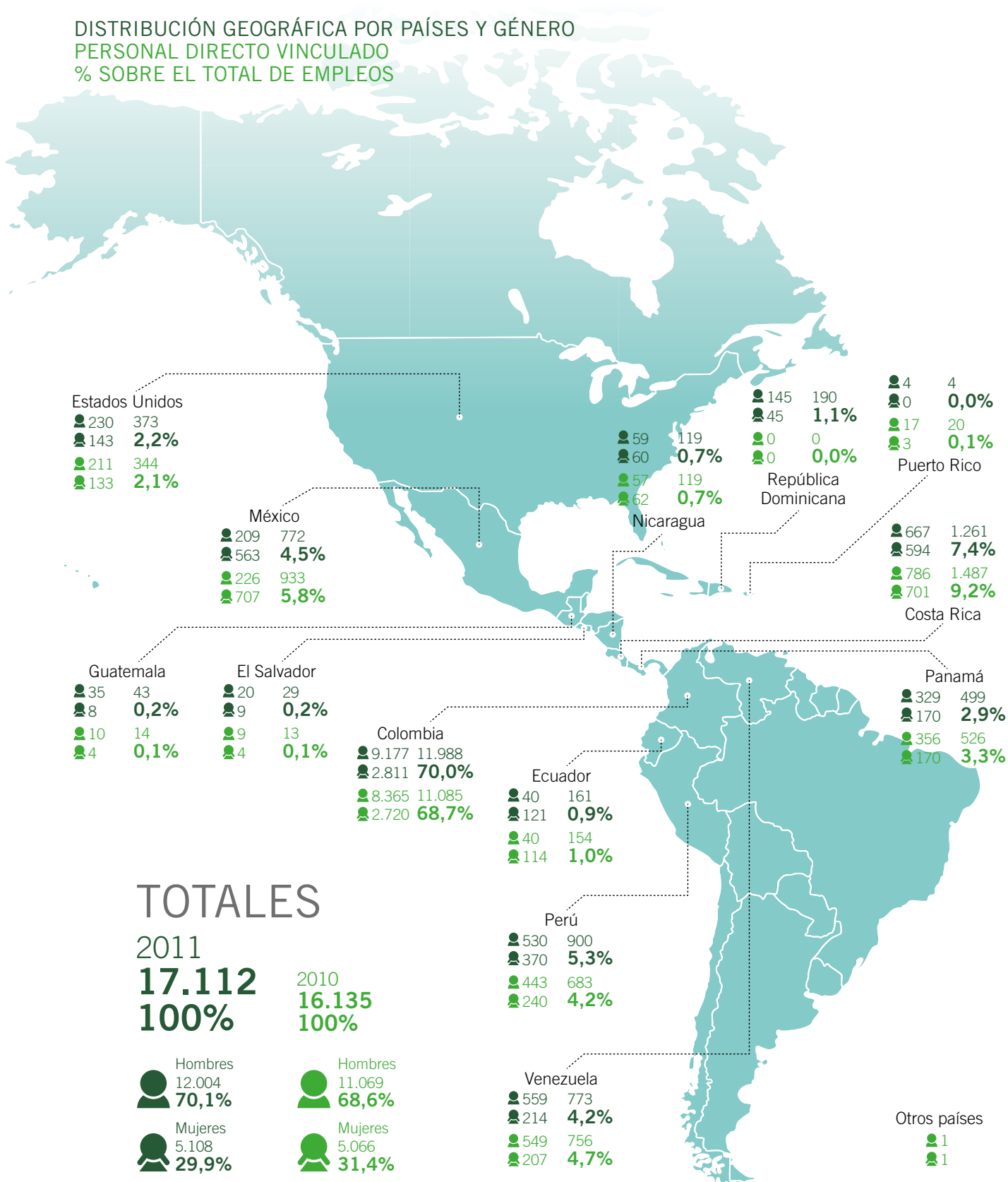
## DETALLE DEL PERSONAL

	2010	2011	Variación
Adquisiciones del año 2011		190	190
Total Empleados Vinculados	16.135	17.112	977
Total Aprendices	551	554	3
Total Otros Sistemas de Contratación	12.750	12.492	(258)
<b>Total Empleados GRUPO NUTRESA</b>	<b>29.436</b>	<b>30.158</b>	<b>722</b>
Total Empleados Nacionales	23.587	23.961	374
Total Empleados Internacionales	5.849	6.197	348
<b>Total Empleados Nacional e internacional</b>	<b>29.436</b>	<b>30.158</b>	<b>722</b>



Colaborador planta Meals de Colombia, ubicada en la ciudad de Bogotá.

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA POR PAÍSES Y GÉNERO  
 PERSONAL DIRECTO VINCULADO  
 % SOBRE EL TOTAL DE EMPLEOS



TOTALES

2011  
**17.112**  
 100%

2010  
**16.135**  
 100%

Hombres  
 12.004  
**70,1%**

Mujeres  
 5.108  
**29,9%**

Hombres  
 11.069  
**68,6%**

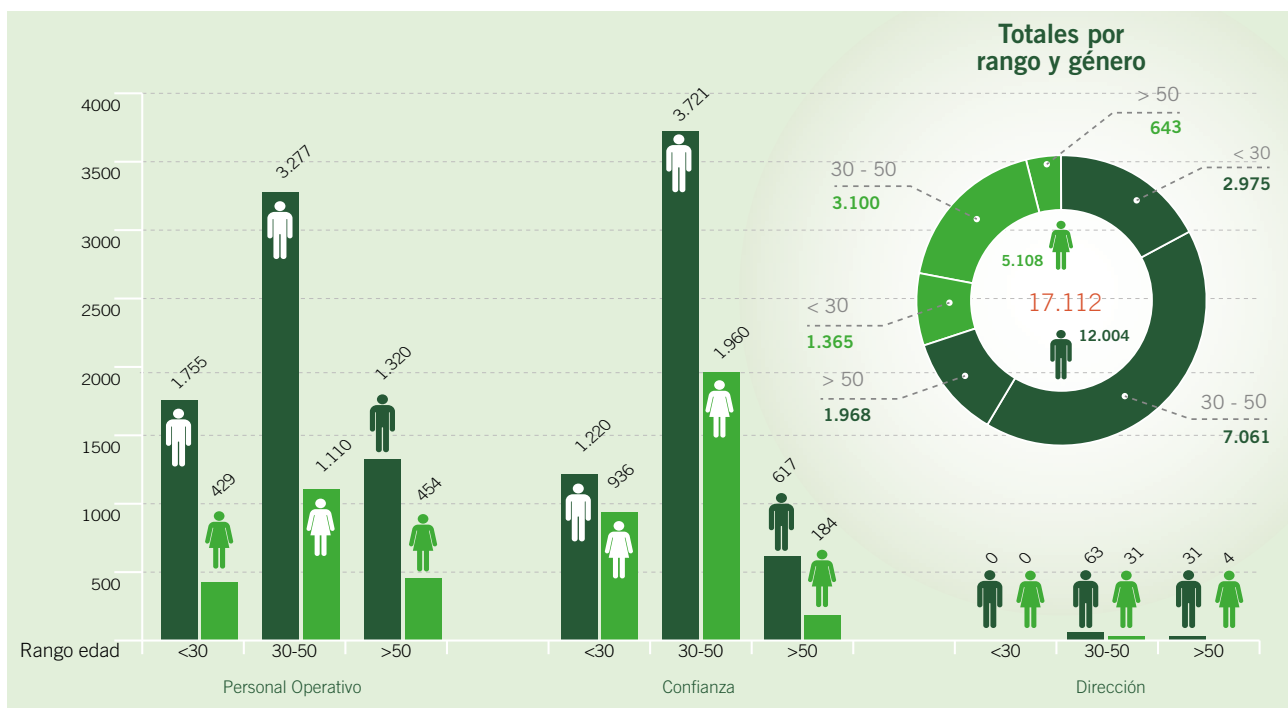
Mujeres  
 5.066  
**31,4%**





Taller pacto colectivo, colaboradores Meals de Colombia. Bogotá.

## NÚMERO DE EMPLEADOS DIRECTOS POR EDAD, CATEGORÍA Y GÉNERO





## INCLUSIÓN LABORAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

En Grupo Nutresa promovemos la inclusión laboral para personas con discapacidad, mostrando un incremento en 2011 de 43 personas frente al año anterior.

### EMPLEO PARA DISCAPACITADOS

Categorías	Tipo de discapacidad			Total
	Cognitiva	Física	Sensorial	
Vinculados directos	3	25	22	<b>50</b>
Aprendices / Estudiantes en práctica	0	1	19	<b>20</b>
Otras formas de contratación	4	17	7	<b>28</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>43</b>	<b>48</b>	<b>98</b>

## DERECHOS HUMANOS

Tenemos plena conciencia de la importancia de la protección a los derechos humanos, convencidos de que el desarrollo económico y social sostenible debe estar fundamentado en su promoción y respeto. Se estructuró un programa formativo para nuestros directivos, en el que se aseguró la coherencia con los principios de actuación del grupo en materia de derechos humanos; 90% de ellos asistieron a dichas formaciones. Los contenidos de las formaciones se fundamentaron en los acuerdos ratificados por Colombia ante la OIT y los principios rectores del Pacto Global.

Continuamos promoviendo escenarios de diálogo y participación con los sindicatos y pactos colectivos, en torno al mejoramiento de las necesidades de nuestros colaboradores.



Participamos activamente en el programa Derecho a la Felicidad que promueve el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF.

El 13,5% del personal está afiliado a organizaciones sindicales y 65,7% pertenecen a los pactos colectivos de los negocios. A través de los sistemas que la organización tiene establecidos, en ninguna de las compañías del Grupo se presentaron casos de acoso laboral ni hechos que atentarán contra la dignidad de las personas, de igual manera, se lograron acuerdos directos en los diferentes procesos de negociación.

## CONTRA LA EXPLOTACIÓN INFANTIL

Velamos porque en ninguno de nuestros negocios o de los contratistas vinculen menores de edad o se promuevan actividades de explotación infantil; impulsamos actividades en el interior de las Compañías orientadas a la formación y el bienestar de los hijos de los colaboradores; además, continuamos participando activamente en el programa “Derecho a la felicidad” del ICBF.

# Gestión con la comunidad

## FUNDACIÓN NUTRESA

Grupo Nutresa, por intermedio de su Fundación Nutresa, ha concentrado su gestión social en proyectos con comunidades comprometidas y en línea con la gestión de los negocios. Acciones que se potencian gracias al acompañamiento de voluntarios que construyen redes de comunicación y relacionamiento con la comunidad.

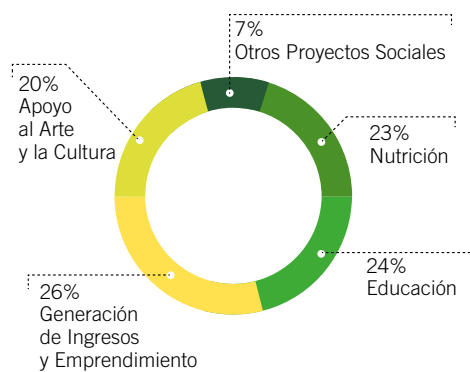
Agregamos valor a las comunidades locales con las que interactuamos, concentramos nuestra labor social en las líneas de gestión: Nutrición, Educación, Generación de ingresos y emprendimiento y Apoyo al arte y la cultura. Junto a la red de organizaciones sociales, fortalecemos el trabajo y apalancamos programas y proyectos en beneficio de las comunidades.



Estudiantes de la Institución Educativa La Magdalena, entidad que participa del proyecto Líderes Siglo XXI, desarrollado por la Fundación Nutresa. Barranquilla, Colombia.

### INVERSIÓN SOCIAL

Línea de Gestión	2011			2010*		
	Instituciones	Personas	\$ millones	Instituciones	Personas	\$ millones
Nutrición	2.595	389.398	3.102	2.138	165.940	3.555
Educación	1.618	1.928.339	3.312	1.366	1.725.566	2.662
Generación de Ingresos y Emprendimiento	10	1.532	312	422	201.917	633
Apoyo al Arte y la Cultura	175	749.537	2.812	119	846.352	1.566
Otros Proyectos Sociales	84	44.247	907	203	24.616	2.690
Desarrollo de Clientes	No aplica	256.800	776	No aplica	5.679	1.457
Fortalecimiento de Proveedores	No aplica	46.155	2.439	No aplica	722	2.583
<b>Totales</b>	<b>4.482</b>	<b>3.416.008</b>	<b>13.660</b>	<b>4.248</b>	<b>2.970.792</b>	<b>15.146</b>



De esta inversión formaron parte \$3.659 millones entregados en efectivo por medio de la Fundación Nutresa, \$2.904 millones en aportes en productos y \$7.097 en otras contribuciones realizadas directamente por los negocios.

\* Se reexpresó la información de 2010 para lograr comparabilidad.

La disminución de la inversión 2010 - 2011 se explica porque en 2010 se adelantaron las campañas extraordinarias de apoyo a la comunidad de Haití y de ola invernal en Colombia.

### FUSIÓN DE LAS FUNDACIONES

Al final de este año se incorporó la Fundación Crem Helado y su programa Líderes Siglo XXI a la Fundación Nutresa, logrando con la fusión de ambas instituciones importantes sinergias y el fortalecimiento de la gestión social. El programa Líderes Siglo XXI de la Fundación Nutresa continuará con su importante aporte al mejoramiento de la calidad de la educación.

### NUESTRO ENFOQUE

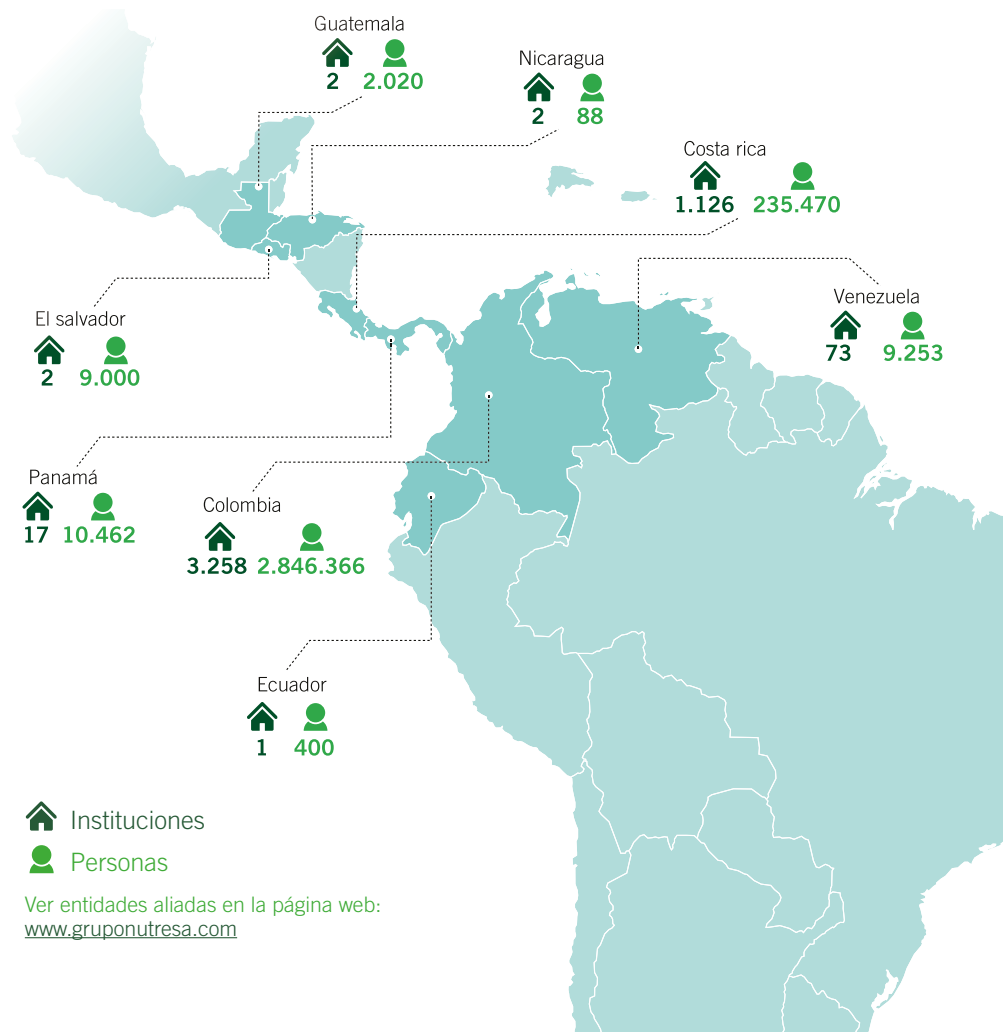
La gestión social de las empresas del Grupo Nutresa, canalizada a través de su Fundación, está caracterizada por criterios de comportamiento ético y de transparencia y un modelo de desarrollo de capacidades locales; por eso, su objetivo principal se orienta al empoderamiento de las personas de las entidades sociales y comunidades con las que interactúa, promoviendo autogestión y desarrollo de habilidades orientadas al mejoramiento de su calidad de vida.

Este modelo de gestión tiene entre sus pilares la consolidación de alianzas con la comunidad, ONG, sector privado y organizaciones del Estado. De manera paralela cuenta con un sistema de monitoreo y medición que permite optimizar los alcances de la rentabilidad social y promueve el desarrollo de iniciativas estructuradas con significativo valor social.

Otro aspecto relevante en la gestión social es la transferencia de prácticas empresariales exitosas aplicadas

en el ámbito comunitario, por medio del acompañamiento del programa de voluntariado corporativo. Estas acciones se configuran como una de las principales estrategias del Grupo Nutresa para compartir el valor que genera con la sociedad.

### Inversión social con la comunidad







La inversión en nutrición ascendió a \$3.102 millones, estas contribuciones se realizaron en dinero y con productos de las diferentes empresas que conforman el Grupo Nutresa.

## LÍNEA DE GESTIÓN: NUTRICIÓN

La Fundación realiza acompañamiento a poblaciones que presentan condiciones desfavorables de nutrición, siendo esta gestión una de sus líneas prioritarias. La inversión en nutrición ascendió a \$ 3.102 millones, estas contribuciones se realizaron en dinero y con productos de las diferentes empresas que conforman el Grupo Nutresa, con el objetivo de disminuir la malnutrición y aportar a la adopción de buenas prácticas alimentarias y de estilos de vida saludables. Las alianzas con bancos de alimentos y entidades sociales son la estrategia para adelantar la labor en nutrición en la región estratégica donde el Grupo tiene presencia directa, en este sentido se destacan experiencias en Guatemala, Ecuador, Colombia y Venezuela.



Comunidad La Cruz beneficiaria de los comedores comunitarios de la Fundación Saciar, entidad que es apoyada por la Fundación Nutresa.

### LUCHA CONTRA LA DESNUTRICIÓN

Ejemplos de este enfoque son los 28 proyectos de refuerzo nutricional brindado durante todo el año a niños, niñas y adultos mayores con carencias nutricionales, ubicados en ocho departamentos de Colombia. Estos programas han contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios, mediante la prevención del deterioro nutricional y el mejoramiento de algunos indicadores de nutrición. Igualmente, se trabaja en el ámbito de las relaciones familiares con actividades de promoción humana y en participación comunitaria, para empoderar a la población en la realización de acciones que favorezcan su desarrollo.

“Vivo acá en el barrio Manrique la Cruz, llevo dos años en el comedor, la verdad este comedor para nosotros es como una bendición ya que nos ayuda en la alimentación de nuestros hijos y a su formación”.

Alba Miriam Rendón Ocampo.  
Madre que colabora en el Templo Comedor, Santa Cruz de la Misericordia, Medellín, Colombia.





“ Quisiéramos generar en todas las personas que carecen de alimentos una seguridad alimentaria y lograr que las personas no sientan hambre. La comunidad recibe todo muy bien ya que ven al banco de alimento como una bendición y son muy agradecidos, conscientes de que llegamos a todo tipo de población como lo son: niños, adultos y ancianos“.

Paul Herbert Torres, Coordinador Banco de Alimentos. Pereira, Colombia.



En los proyectos nutricionales la entrega de alimentos se realiza con la participación activa de la comunidad, con responsabilidades directas en la preparación de la comida y organización del comedor. El control periódico a la talla y peso de los niños permite hacer seguimiento a su desarrollo.

#### ALIANZAS PARA DISTRIBUIR ALIMENTOS

En la gestión social en nutrición hemos logrado avances significativos en la consolidación de la Red de Bancos de Alimentos de Colombia. El año anterior se realizó la I Conferencia Latinoamericana de Bancos de Alimentos, que logró reunir prácticas en modelos de gestión sostenible de Colombia, Guatemala, México, Argentina y Chile,

tendientes a mitigar las consecuencias del hambre y a fortalecer esfuerzos en el marco de la seguridad alimentaria. Esta iniciativa creó un espacio en el que se compartieron experiencias y se estableció una base de apoyo entre los distintos bancos de alimentos en Latinoamérica. El certamen contó con el apoyo del Global FoodBanking NetWork, Grupo Nutresa y otras empresas privadas.

A este esfuerzo se suma el proceso de estandarización de buenas prácticas de manufactura en Bancos de Alimentos de Colombia, gestión apoyada por los voluntarios de nuestras empresas y por la Fundación Nutresa, mediante la realización de evaluaciones de perfil higiénico sanitario –PHS–, lo que permitirá atender de manera más adecuada las necesidades nutricionales de las comunidades.

Banco Arquidiocesano  
de alimentos.  
Pereira, Colombia.

## LÍNEA DE GESTIÓN: EDUCACIÓN



En el proyecto educativo Líderes Siglo XXI participan 373 voluntarios de 177 empresas de Colombia. Voluntario de Meals de Colombia. Barranquilla.

Entendiendo la importancia de la educación para el desarrollo de las comunidades y alineados con los objetivos del milenio contribuimos al mejoramiento de la calidad en el proceso educativo, la cualificación de docentes, el acceso a la tecnología aplicada al aula de clase y el apoyo a población de recursos limitados. En 2011 la inversión en educación ascendió a \$3.312 millones, con beneficio a más de 1.000 instituciones.

### LÍDERES SIGLO XXI

Desde 1994 el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI viene acompañando en Colombia procesos de mejoramiento de la gestión escolar en instituciones

educativas oficiales y privadas. El Proyecto contribuye a mejorar el desempeño de los centros educativos participantes tanto en indicadores administrativos como académicos.

El voluntariado empresarial de Líderes Siglo XXI, integrado por 373 voluntarios de 177 empresas colombianas, asesora a instituciones educativas en mejoramiento de procesos y gestión de calidad. Se trata de un trabajo colaborativo que migra las competencias de profesionales del sector privado a los equipos de dirección de los planteles educativos. En 2011, la gestión de Líderes Siglo XXI se realizó en 688 colegios, ubicados en 78 municipios de Colombia.

## CONGRESO NACIONAL DE EDUCACIÓN



El Congreso Nacional Gestión Integral en la Educación: un aporte al país. Desde 2001 el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI realiza el Congreso Nacional Gestión Integral en la Educación: un aporte al país, que convoca a personas del sector empresarial y académico. Este evento reúne a directivos, docentes, maestros, voluntarios empresariales y líderes locales para presentar los resultados del trabajo conjunto entre las empresas y las instituciones educativas en la implementación de modelos de gestión integral.

El año anterior el Congreso se realizó en Cali, Colombia, con una asistencia de más de 800 personas. Durante el certamen se entregó el premio Crem Helado a la institución educativa Celmira Bueno Orejuela de Cali, por sus destacados resultados.



En 2011 la inversión en educación ascendió a \$3.312 millones, con beneficio para más de 1.000 instituciones.

## PROGRAMA ORIENTATE EL MUNDO A UN CLIC: 10 AÑOS PROMOVRIENDO EL USO DE LAS TIC

El programa Orientate el Mundo a un clic ha formado en sus 10 años de labores a más de 1.000 docentes en el uso de la tecnología aplicada al aula de clase y ha contribuido al mejoramiento de la infraestructura de las escuelas. En total se han beneficiado 101 instituciones educativas, en 11 ciudades de Colombia, disminuyendo la brecha tecnológica en las instituciones educativas públicas, al fomentar la utilización de las TIC - Tecnologías de la Información y la Comunicación - en los ámbitos educativos, con la preparación de profesores para el uso de la tecnología y la dotación de salas de tecnología.





Gracias al patrocinio del Fondo Lumni, Yonaila Sánchez Perea, adelanta estudios en Salud Ocupacional en la Universidad del Tolima, Colombia.

En 2011, 403 docentes de 41 planteles educativos participaron del programa Oriéntate, los cuales diseñaron 74 contenidos digitales pedagógicos y 38 micrositos web. Adicionalmente, se formaron 171 personas de las comunidades en el uso básico de aplicaciones informáticas. El programa Oriéntate tiene presencia en las ciudades de Medellín, Barranquilla, Santa Marta, Cali y las poblaciones de El Carmen de Viboral, La Ceja, Rionegro y Turbo en Antioquia. En Caloto, Cauca, y en Montes de María, Córdoba.

### EDUCACIÓN PARA UN MEJOR FUTURO

La educación contribuye a mejores condiciones de vida para las personas, cualifica el capital social de las comunidades y aporta a la equidad. Impulsamos el acceso a la educación con la entrega de auxilios educativos para 1.062 jóvenes de Colombia.

Grupo Nutresa, junto con Bavaria, aporta recursos al fondo de inclusión social de educación que promueve LUMNI Colombia, para facilitar el acceso de población indígena y afrodescendiente en el país a estudios de pregrado. Este programa cuenta con el respaldo del Banco Interamericano de Desarrollo.

Así mismo, Grupo Nutresa patrocinó, junto con otras empresas y en alianza con la Fundación Empresarios por la Educación y McKinsey, un estudio que permitió al Ministerio de Educación fortalecer la planeación educativa en Colombia.

En América Latina y el Caribe, la brecha digital tiene profundas implicaciones en las oportunidades de las comunidades. Esta situación es compleja porque va desde el acceso a la tecnología, las condiciones técnicas para su funcionamiento y las competencias básicas para su manejo, entre otras cosas. Desde esta perspectiva, el Programa Oriéntate no solo permitió el alcance de estos tres objetivos sino que incursionó en uno de los escenarios claves para el desarrollo: la Escuela.

**Conclusión del estudio de Sistematización del programa Oriéntate.**

El programa Nacional de Chocolates Quiere a los niños benefició en 2011 a 5.400 niños de zonas rurales, pertenecientes a 122 instituciones educativas de Colombia, con la entrega de kits escolares.

En población infantil continuamos con el apoyo a seis ludotecas en diferentes ciudades de Colombia, programa que brinda, en sus sedes, espacios de aprendizaje, fomento de la lectura, desarrollo de destrezas para la primera infancia y adecuadas pautas de crianza para los padres.



# LÍNEA DE GESTIÓN: GENERACIÓN DE INGRESOS Y EMPRENDIMIENTO

Contribuir al mejoramiento de las condiciones de pobreza y fomentar el desarrollo humano de comunidades rurales, es la premisa con que la Fundación Nutresa trabaja en los proyectos productivos. El enfoque de gestión en esta línea es incorporar estos proyectos a la cadena de valor de los negocios con el fin de hacerlos sustentables.

En línea con los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas, realizamos con especial énfasis gestión con asociaciones de productores para fortalecer su trabajo cooperativo, mediante transferencia de conocimientos y acompañamiento en temas sociales, entre otros. Invertimos más de \$312 millones en programas con asociaciones pertenecientes a los departamentos colombianos de Cundinamarca, Bolívar, Córdoba, Valle del Cauca, Antioquia y Chocó.

## ACOMPañAMIENTO A LAS COMUNIDADES DEL VALLE Y EL CAUCA, EN ALIANZA CON VALLENPAZ

Grupo Nutresa, junto con otras empresas privadas, continuó en 2011 con su apoyo desde las Alianzas Empresariales para el Desarrollo –AED– a la Corporación VallenPaz, la cual trabaja con comunidades afrodescendientes, indígenas y mestizos de Buenaventura y del norte del Cauca en Colombia. En 2011 participaron 1.199 familias en programas de asistencia técnica integral, formación para jóvenes, seguridad alimentaria, dotación y mejoramiento de la infraestructura educativa.

## APUESTA SOSTENIBLE DE LAS COMUNIDADES DEL CHOCÓ

Apoyamos comunidades del medio Atrato colombiano, organizadas en asociaciones, con la asesoría de la Fundación Espavé, mediante la adecuación



En 2011 participaron 1.199 familias del Cauca y Valle del Cauca en Alianzas Empresariales para el Desarrollo –AED–. Campesino cultivador de cacao.

de una planta de producción y con la formación de 41 personas en manejo de bosques con acreditación del Sena. Igualmente nos vinculamos con el mejoramiento de infraestructura escolar para el beneficio de 100 niños de la Isla de los Palacios y la implementación de diez parcelas agroforestales para la seguridad alimentaria local. Este proyecto hace parte de las Alianzas Empresariales para el Desarrollo, AED.

## RED DE PRODUCTORES DE AJONJOLÍ DE LOS MONTES DE MARÍA

En Montes de María, al norte de Colombia, la Fundación Nutresa continuó apoyando la Red de Productores de Ajonjolí, compuesta por 393 familias de cultivadores, organizadas en 21 asociaciones. Este proyecto, que ha sido

liderado por la Fundación Nutresa y la Corporación PBA, es un buen ejemplo de colaboración entre entidades sociales, empresa privada y comunidad. Esta alianza productiva promueve la consolidación de un mercado local del ajonjolí integrando toda la cadena comercial. En esta alianza participan, además, Ecopetrol y Bimbo.

Así mismo, la Red de Productores de Ajonjolí constituyó comités operativos para dinamizar los procesos comerciales, técnicos y sociales, e implementó núcleos de investigación participativa con el fin de desarrollar estrategias de mejoramiento de la calidad de la semilla.

Para acceder a alimentos saludables de bajo costo y realizar trueque de alimentos dentro de sus propias comunidades, nuestra Fundación impulsó el establecimiento de 11 huertas comunitarias.

# LÍNEA DE GESTIÓN: APOYO AL ARTE Y LA CULTURA

## PROMOVIENDO CIUDADES MÁS INCLUSIVAS

Grupo Nutresa se suma a la promoción cultural para facilitar el acceso de la población a diferentes expresiones artísticas. En el año, más de 700.000 personas disfrutaron conciertos, exposiciones y eventos de ciudad. En esta línea realizamos aportes por \$2.812 millones.

En los eventos de ciudad resaltamos la Fiesta de la Música en Medellín, proyecto que se unió a la conmemoración del Año Internacional de la Afrodescendencia y el Festival de las Artes de la Fundación la Cueva, en Barranquilla, que contó con la asistencia de más de 20.000 personas, que disfrutaron de manera gratuita de la programación.

## LA MÚSICA COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA

La música como herramienta educativa permite estimular la creatividad y reducir los índices de violencia. Grupo Nutresa apoyó la Orquesta Filarmónica de la Fundación Notas de Paz integrada por 120 niños y jóvenes de sectores vulnerables de Cali, Colombia. A su vez, impulsamos a la Corporación Ensamble Vocal de Medellín, en la que participaron 10.000 jóvenes talentos.



La Fundación Nutresa impulsa proyectos sociales vinculados a la gestión cultural. Red de Escuelas de Música de Medellín, Colombia.



“Las inesperadas y pintorescas aventuras de Papá Noel la noche de Navidad cuando su trineo desapareció”, fue el espectáculo que ofreció Compañía de Galletas Noel a la comunidad y al que asistieron cerca de 100.000 personas. Este espectáculo, que se realiza desde hace 24 años con asistencia gratuita, se caracteriza por su calidad artística.



# EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL, RETO DE NUESTRO VOLUNTARIADO CORPORATIVO



Las empresas impulsan en sus colaboradores el voluntariado corporativo. Jornada de voluntariado en Ciudad Bolívar de las empresas Comercial Nutresa, Meals de Colombia, Nacional de Chocolates y Servicios Nutresa. Bogotá, Colombia.

El emprendimiento sumado al voluntariado de alto impacto genera beneficios para la sociedad. En Grupo Nutresa existen experiencias positivas en la gestión de las empresas y en la interacción de los voluntariados con las entidades sociales.

Grupo Nutresa promueve el voluntariado transformador en los colaboradores como estrategia para vincular al servicio de la sociedad el capital

humano de las empresas. En 2011 se realizaron 7.150 acciones voluntarias realizadas por empleados de nuestras compañías.

## ACCIONES VOLUNTARIAS

Programa	Acciones voluntarias	Beneficiarios		Horas dedicadas	Inversión \$ millones
		Instituciones	Personas		
Voluntariado en tiempo	1.705	218	26.754	9.951	123
Voluntariado en dinero	5.445	115	12.044	0	476
<b>Total</b>	<b>7.150</b>	<b>353</b>	<b>38.798</b>	<b>10.438</b>	<b>476</b>

Las acciones voluntarias son realizadas por 4.801 empleados del Grupo Nutresa.

Destacamos el voluntariado en tiempo, en el que nuestros colaboradores asesoran en diversos temas a las entidades sociales, realizan formación en procesos y valores, desarrollan proyectos y contribuyen al fortalecimiento de las instituciones.

Así mismo, la gestión adelantada por los comités de solidaridad, formados de manera voluntaria por los colaboradores, que aportan recursos económicos y participan de actividades en beneficio de la comunidad y el medio ambiente.



Grupo Nutresa realizó el evento de reconocimiento a la red de voluntarios, integrada por colaboradores de Colombia, Costa Rica, Venezuela, Panamá y Ecuador. Además de exaltar la labor de los voluntarios, durante el evento se desarrolló un conversatorio sobre emprendimiento social.

# Nuestra Cadena de Valor

## ABASTECIMIENTO RESPONSABLE

Grupo Nutresa contrata con proveedores legalmente constituidos, respetuosos de los derechos humanos fundamentales, el medio ambiente, los estándares laborales, la lucha contra la corrupción

y el cumplimiento de las normas legales vigentes que comprenden, entre otras, las correspondientes a salud y seguridad de los empleados y la prohibición del trabajo infantil.

### COMPRAS COLOMBIA VS TOTALES (\$MILLONES)

Material	NEGOCIO						Total Colombia	Compras Totales de Grupo	% Colombia
	Café	Cárnico	Chocolates	Galletas	Helados	Pastas			
<b>Café</b>	403.604	0	0	0	0	0	403.604	403.604	100,0%
<b>Empaques</b>	47.961	52.292	38.704	59.862	20.113	9.506	228.438	246.037	92,8%
<b>Carne</b>	0	189.393	0	0	0	2	189.395	243.014	77,9%
<b>Otras materias primas</b>	471	67.535	6.400	18.425	14.039	1.261	108.132	194.685	55,5%
<b>Cacao</b>	0	0	93.145	0	0	0	93.145	120.594	77,2%
<b>Azúcar</b>	981	310	28.336	19.865	6.503	0	55.994	81.538	68,7%
<b>Aceites y grasas comestibles</b>	0	305	7.424	41.948	5.490	151	55.319	55.396	99,9%
<b>Leche y derivados</b>	292	2.430	17.403	5.074	20.286	0	45.485	50.727	89,7%
<b>Concentrados</b>	0	58.935	0	0	177	0	59.113	59.150	99,9%
<b>Trigo duro</b>	0	0	0	53	0	2	55	85.991	0,1%
<b>Total general</b>	<b>453.309</b>	<b>371.201</b>	<b>191.414</b>	<b>145.226</b>	<b>66.608</b>	<b>10.922</b>	<b>1.238.680</b>	<b>1.540.735</b>	<b>80,4%</b>

Para compartir con nuestros proveedores la política de abastecimiento responsable, iniciamos la primera etapa de divulgación de nuestro Código de Conducta para Proveedores, el cual establece las normas de actuación entre este grupo relacionado y nuestras empresas. Actividad con alcance a 209 proveedores de materiales directos e indirectos comunes y contratación de servicios

continuos de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla en Colombia. Este código se puso a disposición de los proveedores nacionales e internacionales en el portal [www.gruponutresaenlinea.com](http://www.gruponutresaenlinea.com). En el 2012 continuaremos con la socialización directa de este código en las plataformas del exterior y en Colombia con los proveedores de materias primas propias de cada negocio.



## POLÍTICA DE ORGANISMOS GENÉTICAMENTE MODIFICADOS

Contamos con un programa de trazabilidad a través de la cadena productiva que permite asegurar la identificación de los ingredientes genéticamente modificados. En este proceso solicitamos a los proveedores la declaración de aquellos insumos que en la elaboración incluyen materiales genéticamente modificados,

cumpliendo con las normas de etiquetado en Colombia y en el ámbito internacional. En las líneas de atención al consumidor los interesados pueden consultar sobre características particulares de nuestros productos, entre estas las referidas a organismos genéticamente modificados. Para conocer la política de Organismos Genéticamente Modificados —OGM— ingrese a [www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com).

# NUESTROS PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO AL PEQUEÑO AGRICULTOR

## FONDO DE CAPITAL PRIVADO, CACAO PARA EL FUTURO

El Fondo de Capital Privado Cacao para el Futuro fue ideado en 2010 por la Compañía Nacional de Chocolates y estructurado por la firma comisionista Bolsa y Renta, como un modelo financiero novedoso y un negocio inclusivo a la vez. Inspirado en la experiencia acumulada por la Compañía Nacional de Chocolates durante sus 90 años de existencia, el proyecto contempla la financiación de la siembra de aproximadamente 2.500 hectáreas de cacao, inicialmente se ejecuta en cuatro municipios antioqueños, beneficiando a cerca de 250 familias de agricultores propietarios de pequeñas parcelas, asociados a Ecocacao, cooperativa con amplio reconocimiento nacional e internacional, que liderará la ejecución.

Las familias campesinas se favorecen por la transferencia de conocimiento y por un empleo estable, al mismo tiempo que aseguran una fuente de ingresos de mediano plazo gracias a que el Fondo les entregará los cultivos para su beneficio personal en un tiempo estimado de diez años, una vez los inversionistas recuperen la inversión y reciban los rendimientos acordados. Como una apuesta a la



Agricultores de cacao del municipio de Maceo en Antioquia, beneficiarios del Fondo de Capital Privado Cacao para el Futuro promovido por Compañía Nacional de Chocolates y Bolsa y Renta.

sostenibilidad y rentabilidad del proyecto, la Compañía Nacional de Chocolates invirtió \$2.500 millones en dicho fondo.

Durante el año se avanzó en el desarrollo de este proyecto, con las actividades de establecimiento del cultivo de cacao, capacitación, desarrollo del paquete tecnológico, cumpliendo con las expectativas de los inversionistas y sus beneficiarios directos activos en sus ocho municipios.

**\$2.087  
millones**

fue la inversión social  
de Compañía Nacional  
de Chocolates a los  
pequeños agricultores.



En 2011, 32 agricultores comercializaron su cacao certificado en Comercio Justo (Fair Trade), a través de la Compañía Nacional de Chocolates.

“En los últimos 50 años, desde su área de Fomento, la Compañía Nacional de Chocolates ha desarrollado consistentemente una gestión de acompañamiento al cacaotero colombiano en diversos aspectos como asistencia técnica, buenas prácticas agrícolas, formación en granjas demostrativas y asesoría para la productividad, entre otros. La iniciativa que emprendemos con el Fondo ‘Cacao para el Futuro’ es un nuevo modelo para continuar aportando esta experiencia a la competitividad y sostenibilidad del sector de chocolates en Colombia, con beneficios directos para la calidad de vida de los agricultores y sus familias”.  
Sol Beatriz Arango Mesa, Presidenta Negocio Chocolates.



### CHOCOLATE SANTANDER CON LOS CAMPESINOS

La Compañía Nacional de Chocolates paga a los productores de cacao de origen, que se utiliza en los productos Santander, 7,5% adicional del valor del cacao como prima por calidad. De esta manera, garantiza el pago de precio justo a los cultivadores para mejorar su competitividad y rentabilidad.

### ALIANZAS PRODUCTIVAS

Los proyectos con cacaoteros de Compañía Nacional de Chocolates incluyen alianzas productivas con pequeños productores. Abarca tres ejes de intervención: técnico, social y empresarial.

En el eje técnico se asesora y capacita al campesino en el manejo del cultivo de cacao, en los procesos de trazado, siembra, injertación, podas, manejo integrado del cultivo, cosecha y beneficio del grano. En el eje social se apoyan eventos de integración con los agricultores y se estimula la consolidación de las organizaciones de productores. En el eje empresarial se promueve la comercialización del cacao y el acercamiento de los productores a la Compañía Nacional de Chocolates.

Con este proyecto se beneficiaron 1.060 familias con 1.927,5 hectáreas. En total, este programa suma 12.070 hectáreas, beneficiando 5.912 familias de pequeños productores.

Los proyectos con cacaoteros de Compañía Nacional de Chocolates benefician a 5.912 familias de pequeños productores, cubriendo más de 12.000 hectáreas de cultivo.



Igualmente se realizan acciones para impulsar el sector cacaotero con técnicos de campo e ingenieros agrónomos del área de Fomento de Compañía Nacional de Chocolates que asesoran potenciales y actuales productores de cacao en Colombia. Se realizaron 27 capacitaciones técnicas a las que asistieron 534 productores y se suministraron 183.900 semillas para incrementar las áreas sembradas con variedades de cacao sobresaliente.

El equipo técnico, que realiza además labores de investigación, continuó con la evaluación de 30 nuevas variedades de cacao y se realizaron experimentos para ampliar el conocimiento en el control de plagas.

### FAIR TRADE CAFÉ

Colcafé ha dado especial prioridad a la comercialización internacional de productos bajo el sello Fair Trade, lo cual representa beneficios adicionales para 34.071 familias pertenecientes a 20 cooperativas de caficultores, ubicadas en ocho departamentos de Colombia, quienes participan en la venta de café con el sello de comercio justo. En el año se trasladaron recursos por valor de \$2.170 millones, los cuales se destinaron principalmente a programas educativos y de salud, productividad de los cultivos y beneficios de café, servicios sociales para los asociados y sus familias, proyectos ambientales y de saneamiento básico.

Desde que se inició la venta de productos bajo esta certificación, Colcafé ha trasladado recursos por valor de \$13.511 millones a las comunidades beneficiarias de este programa.



Fair Trade café representa un beneficio adicional para 34.041 familias pertenecientes a 20 cooperativas de caficultores, ubicadas en ocho departamentos de Colombia.

### MEALS DE COLOMBIA CONTINÚA CON SU PROGRAMA DE DESARROLLO CON LOS AGRICULTORES DE MORA

En el desarrollo de proveedores regionales, Meals de Colombia continuó con su participación en la Alianza Productiva con el Sena, la Universidad del Quindío y la Gobernación del Quindío-Colombia, que benefició a 31 productores con igual número de hectáreas de mora salentina sin espinas, de los municipios de Calarcá y Córdoba (Quindío) y asociados bajo la unión temporal UNIMOR. La Compañía compró a los aliados 97 toneladas de mora.



Meals de Colombia desarrolla como proveedores a los cultivadores de mora de los municipios de Calarcá y Córdoba, ubicados en la zona central de Colombia.

# COMPARTIENDO NUESTRA VISION DE SOSTENIBILIDAD



Durante 2011 se realizaron diferentes eventos con proveedores para compartir la filosofía y el marco de actuación de Grupo Nutresa en Desarrollo Sostenible. Fotografía del evento: "Nuestro Compromiso con el Desarrollo Sostenible" realizado por la Compañía de Galletas Pozuelo y Compañía Nacional de Chocolates DCR en San José de Costa Rica.

## PROYECTOS CON PROVEEDORES CON ENFOQUE SOSTENIBLE

Continuamos con el fortalecimiento de la cadena de valor con énfasis en proyectos conjuntos bajo el concepto de desarrollo sostenible. El foco fue la disminución del consumo de material de empaque, el uso de materiales amigables con el medio ambiente, el impulso a PYMES –pequeña y mediana empresa– y la participación en negocios inclusivos.

## DISMINUCIÓN DEL CONSUMO DE MATERIAL DE EMPAQUE

Hemos realizado acciones para la disminución de consumo de material de empaque por cada tonelada producida, basados en eco-diseño, reducción y reutilización.

“Desde el Negocio de Galletas estamos comprometidos con el Desarrollo Sostenible y la búsqueda permanente de soluciones de empaque que ofrezcan el menor impacto ambiental. Incorporamos el Ecodiseño como parte de nuestra filosofía de trabajo, no solamente en el desarrollo de los nuevos productos sino también para los existentes. Y para lograrlo, vinculamos a nuestros proveedores de empaque flexibles y de corrugados, para que conjuntamente trabajen con nosotros en sacar adelante este reto.”

Carlos Mario Montoya E.  
Gerente de Investigación, Desarrollo e Innovación  
Compañía de Galletas Noel S.A.S.

## EJEMPLOS DE APLICACIONES EFECTIVAS EN LOS NEGOCIOS

### Reducción de 25 toneladas de excedentes plásticos por año

Se hizo un aprovechamiento de isotanques reutilizables de 1.300 kilos que el Negocio Cárnico desechaba, para sustituir los tanques no reutilizables de 300 kilos usados en el abastecimiento de extracto de malta para Noel, compañía del Negocio de Galletas.

### Reemplazo de bolsas de polietileno por big bags en el empaque de sal

En Compañía de Galletas Noel se reemplazaron los sacos de polietileno de 50 kilos por Big Bags de 850 kilos de capacidad, por lo cual se dejaron de utilizar 24.000 sacos al año, equivalentes a 20.000 kilos de polietileno; esta acción también sumó al mejoramiento de condiciones de trabajo de los operarios.

### Reducción de papel

Para la reducción de papel de oficina se inició un piloto en Industrias Alimenticias Doria, con el proveedor Ofixpres S.A., el cual reemplazó las formas impresas por digitales disminuyendo impresiones e inventarios.



## FORMACIÓN Y ASESORÍA A NUESTROS PROVEEDORES

Durante 2011 se dio soporte y capacitación a proveedores en herramientas colaborativas y sistemas de gestión y se impulsaron nuevos modelos de abastecimiento para fortalecer la gestión de los procesos de calidad, comercial y la optimización de inventarios. Para ello, en Colombia realizamos inversiones por \$271 millones con participación de 270 proveedores y se atendieron 5.636 llamadas en la línea de atención a proveedores.

## NEGOCIOS INCLUSIVOS

Grupo Nutresa privilegia microempresas y pequeñas empresas en las comunidades locales cuando ofrecen un bien o servicio en similares condiciones de calidad y precio. Acorde con esta política, en el año anterior, 42% de las compras de materiales directos en Colombia se realizaron a pequeñas y medianas empresas.

## Red de Cultivadores de Ajonjolí

En asocio con Bimbo se inició un ciclo de formación en costos y cadena de valor para la Red de Cultivadores de Ajonjolí en Montes de María y se apoyó la primera venta como Red a un precio justo y competitivo.

## Evolución de Tropicoco como resultado de nuestro acompañamiento desde 2007



El área de Negociación en Compras de Servicios Nutresa hace acompañamiento para desarrollo de proveedores. Asesoría a la empresa Tropicoco, ubicada en el municipio de Arboletes, Colombia.

## Gestión Tropicoco

Descripción	2011	2010	Incremento
Ventas en millones	3.138	2.309	36 %
Clientes nuevos	62	43	44%
Familias beneficiadas	38	34	13%

# EL NEGOCIO CÁRNICO COMPROMETIDO CON EL BIENESTAR ANIMAL

Desde hace 25 años trabajamos de manera proactiva en el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad que procuren el bienestar animal en las granjas porcinas del Negocio Cárnico. Siguiendo no solo las directrices establecidas por los organismos y entes de regulación y control, sino también las crecientes exigencias de los consumidores y la tendencia mundial.

Es así como el Negocio garantiza un entorno adecuado para el bienestar y confort de los cerdos, optimizando su rendimiento y la calidad de la carne a través de la implementación de adecuadas prácticas de nutrición, sanidad, confort térmico y físico, garantizando

un proceso en el que se les brindan las mejores condiciones a los animales con productividad, en el marco del desarrollo sostenible y la seguridad alimentaria.



El Negocio Cárnico en sus granjas porcinas efectúa prácticas que procuren el bienestar animal.

# LA SATISFACCIÓN Y EL CRECIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES



El Negocio Cárnico ha implementado un innovador modelo de atención a clientes que le permite ofrecer un servicio integral, construyendo relaciones colaborativas y de valor agregado para cada canal de distribución.

## MEDICIÓN ANUAL DE SATISFACCIÓN

Conocer la percepción de los clientes frente al servicio ofrecido, entender sus expectativas e identificar fortalezas y oportunidades para una mejor relación comercial, es el propósito de la medición anual de clientes. El estudio arroja dos tipos de índices de satisfacción: el “Real”, que mide la percepción de servicio, y el “Derivado”, que es el resultado de la calificación de todas las variables en los momentos de verdad.

En el año se encuestaron en Colombia 11.654 clientes y se obtuvo como resultado una “Satisfacción Derivada” de 4,45 sobre 5,00. El año anterior este índice había sido 4,43, lo cual significa un ascenso de nivel promedio a nivel alto, dentro de la escala de satisfacción

definida para el Grupo. Comercial Nutresa es la Compañía mejor evaluada del Grupo y se mantiene en un nivel alto de satisfacción de 4,50.

Se incluyó en la medición un nuevo índice, el CEI - Customer Engagement Index - el cual combina en un solo indicador la valoración perceptual con respecto a cuatro frentes: la satisfacción real; la consideración, entendida como la disposición que tiene el cliente para tenernos en cuenta como proveedor en el futuro; la recomendación, que indica el grado en el que un cliente está dispuesto a referirnos con otras personas; y la ventaja competitiva, que representa el valor agregado que el cliente percibe al trabajar con nosotros en lugar de nuestros competidores.

**Indicador de Satisfacción**  
(Escala de medición sobre 5,0)

**4,45**  
Clientes Nacionales

**4,39**  
Clientes Internacionales



De acuerdo con la encuesta de satisfacción, los clientes presentan un alto grado de compromiso con las compañías del Grupo y sus marcas y mantienen una alta disposición a permanecer trabajando con ellas en el futuro inmediato.

Las empresas del Grupo Nutresa alcanzaron un CEI de 0,60 para sus clientes nacionales, por encima de la meta que se había establecido de 0,54, ubicándose por encima del promedio total, con lo cual puede concluirse que los clientes presentan un alto grado de compromiso con las compañías del Grupo, sus marcas y mantienen una alta disposición de continuar con ellas en el futuro inmediato.

La medición de satisfacción del año para los clientes del exterior fue aplicada a un total de 145 clientes. Como resultado se obtuvo un nivel de "Satisfacción Derivada" de 4,39 sobre 5,00. Esto representa un importante incremento con respecto a 2009 y 2010, logrando pasar de nivel bajo a nivel promedio. El CEI para los clientes internacionales fue de 0,57, en el cual se destacó Colcafé, que alcanzó un índice de 0,72.



Colaboradores de Comercial Nutresa. Medellín, Colombia.

### LOS DESARROLLADORES COMERCIALES POTENCIAN EL CRECIMIENTO DE LOS CLIENTES

Los colaboradores de Comercial Nutresa son especialistas en el desarrollo integral de los puntos de venta de nuestros clientes. Sus conocimientos están enfocados en temas de crecimiento para los negocios como: *layout* integral, entendido como la distribución espacial estratégica de los autoservicios, orientación de surtidos por momentos de consumo, de uso y de compra. Así mismo, asesoran en identidad, imagen, estructura física, entre otros.

La gestión de los desarrolladores comerciales consiste en intervenir los puntos de venta, en conjunto con las

áreas de *trade marketing*, ventas, servicio al cliente y logística, para dinamizar la relación comercial y reflejar un incremento importante en las ventas, en la participación de los espacios

en los lineales, facilidad en la implementación de las estrategias de Compañía y optimización de recursos. Estos desarrollos crean en los clientes cercanía, credibilidad y confianza.

### Resultados de los Desarrolladores Comerciales en Colombia

**646**  
puntos de venta asesorados

**119**  
exhibiciones adicionales por contraprestación

**79%**  
crecimiento en visibilidad

**32%**  
crecimiento de ventas versus el año anterior

**\$6.442**  
millones de ventas incrementales



# ESCUELAS PARA NUESTROS CLIENTES, MOTOR DE DESARROLLO

Las escuelas de clientes del Grupo Nutresa son espacios de formación que brindan a este público elementos comerciales de valor para generar en ellos crecimiento rentable y desarrollo sostenible en el tiempo, apalancando el fortalecimiento de los canales Tradicional y de Autoservicios de Colombia.

Por medio de colaboradores calificados de nuestro Grupo hemos difundido todo el conocimiento y la experiencia de los negocios, formando a 385 tenderos, 296 administradores de autoservicios y a 69 comerciantes mayoristas. Adicionalmente, asesoramos a más de 240 tiendas en la transformación de sus puntos de ventas y en el manejo de la administración de sus negocios.



Mayorista Corabastos. Bogotá, Colombia.

## TILINES, PEQUEÑOS COMERCIANTES



El canal alternativo de venta al paso, conocido como "Tilines", es una alternativa de generación de ingresos para la comunidad de estratos 1, 2 y 3. Este año llegamos a 576 comercializadores con una red de 3.850 pequeños comerciantes, superando las dificultades del invierno. La inversión fue de \$700 millones.

Las escuelas de clientes cuentan con tres programas de formación: Tenderos, Autoservicios y Mayoristas, y un programa de asesoramiento, que juntos, suman más de 11.560 comerciantes certificados.

Desde su creación en 2003, las escuelas han capacitado y certificado 8.267 tenderos, 1.886 autoservicios, 144 mayoristas y han certificado 1.266 tiendas.

## UNIVERSIDAD DEL HELADO

El programa de Universidad del Helado busca el desarrollo y mejoramiento de la gestión de venta de nuestros clientes de heladerías, con el objetivo de hacer más rentable su negocio. El programa llegó a 171 clientes en cuatro ciudades colombianas.



## CANALES ALTERNATIVOS DE VENTAS

### LAS MAMÁS EMPRESARIAS, LA RAZÓN DE SER DEL NEGOCIO DE VENTA DIRECTA EN NOVAVENTA

El canal de Venta Directa de Novaventa tiene como objetivo despertar en las madres de Colombia el interés por hacerse empresarias, pensando en la sostenibilidad y manteniendo su desempeño en el hogar. El programa cerró con 66.008 Mamás Empresarias, igualmente desarrolló encuentros de socialización y aprendizaje, liderados por las gerentes de Zona, en donde se imparten conocimientos en ventas, producto, familia, alimentación, nutrición y salud.

Cabe destacar que esta buena práctica se extendió al Negocio de Helados, donde 700 Mamás Empresarias han tenido la oportunidad de participar en campañas de ventas de nuestras marcas.

### DOMICILIOS EN EL NEGOCIO DE HELADOS

Este nuevo programa genera valor agregado para los clientes. Se ejecuta por medio de actividades especializadas y piezas personalizadas en las que se mejora el contacto cliente-consumidor aumentando sus ventas, ofreciendo un mejor servicio y generando una diferenciación frente a la competencia, además se estimula y refuerza el consumo de helado en el hogar. Este es un programa que terminó el 2011 con 1.064 clientes activos.



Las empresarias desarrollan su labor comercial de venta del catálogo, manteniendo su desempeño en el hogar.

El Canal de Venta  
Directa cerró con

**66.008**  
Mamás Empresarias

# Nuestro planeta





Helados Bon contribuye a la conservación de las zonas forestales en República Dominicana, donde llega de su viaje migratorio de Canadá el ave conocida como zorzal de Bicknell.

# Nuestro compromiso ambiental



Planta de tratamiento de agua potable. Alimentos Cárnicos, La Ceja, Colombia.

El Desarrollo Sostenible se ha adoptado como un marco prioritario y envolvente de actuación, en línea con nuestra filosofía corporativa y valores, sustentando los objetivos estratégicos, los principios organizacionales y los compromisos de nuestra gestión.

La Política Ambiental que se aplica en los diferentes negocios, para dar cumplimiento a nuestro compromiso ambiental, es:

- Armónica relación entre el crecimiento rentable y el desempeño ambiental.
- Uso racional de los recursos y consideración del impacto ambiental, como variable clave desde la planificación de los proyectos, procesos y productos.
- Implementación de buenas prácticas ambientales y adopción de tecnologías limpias, que minimicen la afectación del medio ambiente y que se usen con un criterio de ecoeficiencia.

- Gestión ambiental proactiva, orientada a la prevención y control de impactos al medio ambiente.
- Desarrollo de una cultura ambiental en nuestros colaboradores, que se transmita a nuestro entorno laboral, social y a la comunidad en general.

En el desarrollo de la anterior política es fundamental una gestión integral que:

- Incentive proyectos y prácticas con criterio de ecoeficiencia, buscando el ahorro y eficacia en procesos, con mejor desempeño industrial.
- Considere el uso de tecnologías apropiadas y amigables con el medio ambiente, fijando indicadores y metas de progreso sobre el uso de los recursos naturales.

“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 y al uso eficiente de los recursos naturales”



## INDICADORES CONSOLIDADOS DE DESEMPEÑO AMBIENTAL

Un resumen de los principales indicadores consolidados de los negocios del Grupo, de acuerdo con la guía G3.1 del GRI, es el siguiente:

Resumen general indicadores ambientales	Unidades	2011	2010
Gastos e inversiones ambientales	\$ Millones	11.913	8.847
Materias primas	tonelada	502.242	486.238
Material de empaque flexible	kg / t.p.	9,9	9,4
Material de empaque corrugado	kg / t.p.	25,0	24,6
Total material de empaque	kg / t.p.	34,8	34,0
Energía térmica	kWh / t.p.	520,8	542,0
Energía eléctrica	kWh / t.p.	204,8	217,8
Energía total	kWh / t.p.	725,6	759,8
Consumo de agua	m <sup>3</sup> / t.p.	2,2	2,3
Agua reutilizada	%	1,4	1,3
Agua reutilizada	m <sup>3</sup>	20.569,1	19.979,4
Generación de residuos	kg / t.p.	24,2	26,3
Aprovechamiento de residuos	%	85,8	80,8
DBO <sub>5</sub> : Demanda bioquímica de oxígeno	kg / t.p.	0,93	0,77
Número de accidentes significativos	Número	0	0
Volumen accidentes significativos	m <sup>3</sup>	0	0
Emisiones directas CO <sub>2</sub> (Alcance 1)	kg CO <sub>2</sub> eq./ t.p.	113,9	116,4
Emisiones indirectas CO <sub>2</sub> (Alcance 2)	kg CO <sub>2</sub> eq./ t.p.	21,1	40,3

Los datos representan las plantas industriales ubicadas en Colombia de los seis negocios; se excluyen los procesos agroindustriales de Meals en Armenia y Setas Colombianas, y por no ser un proceso de manufactura de alimentos, Litoempaques.

Poderes caloríficos estándar utilizados para el cálculo de la energía: carbón (22.000.000 BTU/t), diésel (144.000 BTU/gal), *fuel-oil* (147.570 BTU/gal), GLP gaseoso (88.268 BTU/m<sup>3</sup>), GLP líquido (92.000 BTU/gal), gas natural (35.280 BTU/m<sup>3</sup>), gasolina (115.000 BTU/gal).

Poderes caloríficos utilizados para el cálculo de gases efecto invernadero: carbón (25,23 MJ/kg), diésel (135,67 MJ/gal), *fuel-oil* (139,75 MJ/gal), GLP gaseoso (108,55 MJ/m<sup>3</sup>), GLP líquido (96,68 MJ/gal), gas natural (33,80 MJ/m<sup>3</sup>), gasolina (118,87 MJ/gal).

### MATERIALES

El consumo de las principales materias primas: café verde, trigo y harina, recurso cárnico, leche, azúcar y cacao aumentó en 3,3%. Los materiales de empaque comunes utilizados totalizan 23.741 toneladas; 56,8% son corrugadas, 26,8% material flexible; 14,9% plegadizas, y 1,9% etiquetas. El 80,5% del material corrugado es fabricado con fibras recicladas.

### CONSUMO DE ENERGÍA

Siguiendo la política de incentivar proyectos y prácticas de ecoeficiencia, que busquen la eficacia en los procesos y considerando el uso de tecnologías y fuentes energéticas más amigables con el medio ambiente, se han desarrollado programas y proyectos para optimizar el uso del recurso energético. En el indicador de consumo de energía por tonelada producida (kWh/t.p.), se

presentó una disminución de 4,5%, en línea con la meta corporativa de lograr en el período 2010-2015 una disminución de 10%.

La distribución consolidada de las fuentes energéticas utilizadas se concentra en el uso de combustibles más limpios como gas natural y energía eléctrica, los cuales representan 51,8% y 24% respectivamente, con un valor acumulado de 75,8%. Se mantiene



Disminuimos el consumo de agua por tonelada producida en 3,9% y de energía en 4,5% de 2010 a 2011.



Sistema de lavado secador No. 4.  
Planta Colcafé Medellín, Colombia.



una tendencia decreciente en el uso de otros combustibles considerados menos limpios, como el crudo.

Ejemplos de proyectos adelantados en los negocios buscando una mayor eficiencia energética, son los siguientes:

- En el Negocio de Café, donde se genera vapor a partir del biocombustible borra, se están implementando nuevas tecnologías para incrementar el aprovechamiento energético en las calderas. Se adelanta la estructuración de un proyecto con el Centro Internacional de Física –CIF–, para la optimización energética en el uso del vapor. En la fábrica de Colcafé Bogotá se utiliza energía solar para procesos secundarios, generando un ahorro de 14.256 kWh por año y 5.856 m<sup>3</sup>. de gas natural por año.
- En el Negocio de Galletas se continúa el proyecto de eficiencia térmica

en hornos que ha logrado mejorar el proceso, disminuir los tiempos de calentamiento, ajustar los sistemas de medición, reducir el consumo de combustibles y disminuir las emisiones de gases.

- En el Negocio de Pastas, la cogeneración con motor de gas permite obtener 9.090 MWh de energía al año. Como parte del programa de eficiencia energética se implementó un proyecto de disminución de consumo energético de 327.901 kWh/año con la automatización del sistema de control de temperatura y humedad del salón de producción.
- En el Negocio Cárnico, en la planta de Caloto se realizó el cambio de combustible en calderas, con lo cual se logró una reducción en el indicador de consumo de energía térmica (kWh/t.p) de las calderas en 11% y la reducción de las emisiones asociadas en 256 toneladas año de CO<sub>2</sub>-eq.
- En el Negocio de Chocolates, en la planta de Rionegro se instaló un equipo de ósmosis reversa para mejorar la calidad del agua de la caldera, generando ahorros de 1.734 MWh/año, equivalentes a 2,8% del consumo de energía de la planta.
- En el Negocio de Helados, en la planta de Bogotá se logró incrementar la eficiencia de los intercambiadores de calor en las paletas, con efecto en la temperatura y la disminución del consumo de energía.

Como parte del programa “Éxitos Innovadores”, nuestros colaboradores han presentado iniciativas de ahorro y eficiencia energética en procesos productivos. Resaltamos que la suma de estas iniciativas individuales genera grandes beneficios a la Organización. Igualmente, destacamos de este programa la importancia del impacto ambiental en las prácticas implementadas, lo cual



El Negocio de Pastas estandarizó el proceso de lavado de moldes, logrando ahorros en su consumo. Planta Pastas Doria, Bogotá, Colombia.

refuerza el compromiso individual y colectivo con la cultura ambiental y la sostenibilidad de los negocios.

### CONSUMO DE AGUA

Siguiendo la Política Ambiental de uso racional de recursos, se desarrollan programas para incentivar el uso eficiente y el ahorro en el consumo de agua. Se presentó una disminución de 3,9% en el indicador de consumo de agua por tonelada producida ( $m^3/t.p.$ ), resultado importante en línea con la meta corporativa de lograr en el período 2010-2015 una disminución de 15%.

Ejemplo de algunas iniciativas implementadas en los negocios, que han logrado optimizar el uso eficiente del agua, son:

- En el Negocio de Helados, planta de Bogotá, se automatizó el sistema de lavado y desmoldeo de la paleta, y se logró una disminución anual de 4.416  $m^3$  de agua.

- En el Negocio de Cárnicos, planta La Ceja, se optimizó el proceso de granos y se obtuvo un ahorro de 1.948  $m^3$  de agua al año, equivalente a 4,2% del consumo total de la planta.
- En el Negocio de Café, planta de Ibagué, se implementó un control en línea de la conductividad del agua suavizada, con lo que se redujo en 38,4% el consumo en el proceso de retrolavado.
- En el Negocio de Pastas, a través de la estandarización del proceso de lavado de moldes se efectuó un control sobre el consumo de agua potable, y se alcanzó un ahorro de 369  $m^3$  con respecto al año anterior.

Dentro del programa “Éxitos Innovadores”, nuestros colaboradores presentaron diferentes ideas relacionadas con la optimización en el uso de agua en los procesos de limpieza y en la recuperación de aguas para procesos secundarios. Permanentemente se refuerza

con diferentes programas en nuestras plantas, a los colaboradores, sobre uso eficiente del agua a nivel personal y familiar en todas sus actividades diarias.

Nuestras operaciones cuentan con fuentes seguras de abastecimiento proporcionadas por las empresas de servicios públicos y en algunos casos, con abastecimiento de fuentes hídricas permitido por las autoridades ambientales; consideramos que tenemos operaciones sin riesgo de desabastecimiento de agua y que los volúmenes requeridos en las diferentes instalaciones son bajos en relación con la demanda y volumen disponible.

Ratificando nuestro compromiso con el uso eficiente del agua, se inició el proyecto de cálculo de “Huella Hídrica” corporativa de las operaciones industriales en Colombia, y en una fase posterior del exterior, que incluye el cálculo con base en metodologías internacionales y la gestión de riesgos asociados al manejo del recurso hídrico, tanto en su impacto directo como indirecto. Posteriormente se formularán estrategias y políticas de sostenibilidad del recurso hídrico. Este proyecto se desarrolla con la asesoría de la compañía GAIA, socio en Colombia del Waterfootprint Network.

## CAMBIO CLIMÁTICO

Para el cálculo de las emisiones directas (alcance 1) e indirectas (alcance 2) se tomó como referencia lo establecido en el Protocolo de Gases de Efecto de Invernadero del WRI y WBCSD\* y la Guía NTC-ISO 14064-1, que detalla los principios y requisitos para el diseño, desarrollo y gestión de inventarios de GEI - Gases de Efecto Invernadero.

Continuando con el estudio de GEI iniciado en el año 2010, con la asesoría de la fundación LOGyCA y el CTL de la Universidad MIT, los negocios completaron el estudio de medición de emisiones para el período 2009-2011 en las operaciones industriales en Colombia. Esta información fue validada por la compañía GAIA-Servicios Ambientales. Los resultados del indicador de emisiones totales directas e indirectas en 2010 y 2011, fueron los siguientes:

\* WRI. World Resources Institute. WBCSD World Business Council for Sustainable Development.



Serpentines de calentamiento en tanque de desmoldeo. Planta Meals, Bogotá, Colombia.

## EMISIONES DIRECTAS E INDIRECTAS DE GEI

	2011	2010
Emisiones directas kg CO <sub>2</sub> eq./ t.p.	113,9	116,4
Emisiones indirectas kg CO <sub>2</sub> eq./ t.p.	21,1	40,3



Equipo de ósmosis inversa. Planta Chocolates, Rionegro, Colombia.





Sistema de lavado de conchas. Planta Chocolates, Rionegro, Colombia.

Para el alcance 1, emisiones directas, se presenta una reducción de 2,1% en el indicador de emisión por tonelada producida debido a procesos de eficiencia energética en el uso de los combustibles y a los programas desarrollados para controlar los gases refrigerantes utilizados.

Con respecto al alcance 2, las emisiones de carbono por uso de electricidad entre 2010 y 2011 presentan una reducción de 47,7%. Esto se explica porque las emisiones indirectas por uso de electricidad, que dependen del factor de emisión del sistema de generación del país que pasó de 0,185 kgCO<sub>2</sub> eq./kWh a 0,103 kgCO<sub>2</sub> eq./kWh, debido al alto uso de energía hidroeléctrica en el sistema de transmisión nacional, asociado al fuerte invierno vivido en Colombia en el último año.

En el negocio de Setas Colombianas se realizó un estudio con la Universidad de Antioquia a través del Grupo Interdisciplinario de Estudios Moleculares-GEIM y Delta Cambio Climático, para el cálculo de los gases GEI. La medición identificó que se emiten 14.190 toneladas de CO<sub>2</sub> eq., sin embargo, en el proceso del champiñón se utilizan varios subproductos de la agroindustria, los cuales, manejados en procesos diferentes al compostaje, emiten a la atmósfera 38.055 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente, por lo que el balance neto de las emisiones es positivo en 23.865 toneladas de CO<sub>2</sub> eq.

A nivel internacional se hizo la medición de GEI en el Negocio de Chocolates, plantas de México, Perú y Costa Rica, y en el Negocio de Galletas en este último país, con un valor calculado para el año 2010 de 14.293,6 toneladas de CO<sub>2</sub> eq., de las cuales 63% corresponden a emisiones directas y 37% a emisiones indirectas.

Se destaca la iniciativa del Negocio de Chocolates, que en asocio con el sector cacaoero del país adelanta el programa Cacao Para el Futuro, este proyecto contempla la fijación de 29.388 toneladas de CO<sub>2</sub> eq. por año y está en proceso de validación y certificación con la firma SOUTH POLE. Igualmente, el desarrollo de la Granja Experimental de Cacao tiene el potencial de fijar 2.686 toneladas de CO<sub>2</sub> eq. Como fue indicado en el Informe de Gestión y Sostenibilidad, hemos ajustado la estrategia corporativa del Grupo para que sean las empresas de mayor impacto en los mercados externos, las que lideren la estrategia de compensación de sus emisiones.

### Cálculo de Huella de Carbono de Producto

Durante el año los negocios Cárnico, Galletas, Chocolates y Café desarrollaron el cálculo de la huella de carbono de productos líderes en su portafolio, adoptando un enfoque de



# \$11.913 millones

fue nuestra inversión en Gestión Ambiental Integral.



Planta de tratamiento de aguas residuales. Molino Santa Marta, Santa Marta, Colombia.

ciclo de vida y utilizando la metodología PAS2050:2008. Este cálculo permitirá evaluar el desempeño ambiental de los productos, definir estrategias de diferenciación ante el consumidor e identificar oportunidades de reducción y ahorro en su ciclo de vida. En el año 2012 este tema se trabajará como un proyecto corporativo con cobertura en todos los negocios.

## CONTROL DE EMISIONES

Los negocios han implementado sistemas de control ambiental en sus procesos, que permiten el cumplimiento de los estándares exigidos por la normatividad relacionada con los límites de emisión de material particulado y gases a la atmósfera. En el caso particular de los equipos de calentamiento externo (calderas y hornos) se logró reducir la emisión de material particulado en -66,1%, dióxido de azufre-SO<sub>2</sub> en -0,12% y óxidos de nitrógeno-NO<sub>x</sub> en -5,0%.

## GENERACIÓN DE RESIDUOS

Se presentó una disminución del indicador de generación total de residuos de 8,0% por tonelada producida. A su vez, continuando con los programas de gestión integral de residuos, se logró llegar a un aprovechamiento de 86% de los residuos generados, con un incremento de 6,2% respecto al año anterior.

Del total de los residuos generados, son aprovechables y comercializables 49%; 36,5% se consideran orgánicos aprovechables, y 13,5% son los residuos ordinarios que no resultan aprovechables. De los residuos generados, 1% son caracterizados como peligrosos, los cuales se disponen de acuerdo con la normatividad vigente.

## VERTIMIENTOS

Se da especial prioridad al control de las descargas de las aguas residuales y los negocios han implementado en forma continua mejoras en sus plantas de tratamiento de aguas residuales. El valor consolidado de la carga orgánica vertida es de

0,94 kg/t.p. En esta ocasión como ejemplo queremos destacar: la reducción de la carga orgánica en la planta de Chocolates Rionegro, mediante el tratamiento realizado en humedales; en la planta de Caloto, Negocio Cárnico, la instalación de una celda de flotación que mejora la remoción de grasas y aceites en 26,7% y se construyó una planta de tratamiento en Hermo, Venezuela, que mejora la remoción de la carga orgánica y de nutrientes.

## GASTOS E INVERSIONES AMBIENTALES

Hicimos inversiones en Gestión Ambiental Integral por valor de \$11.913 millones, cuyas partidas principales estuvieron en los negocios Cárnico (\$4.114 millones), Café (\$3.581 millones) y Chocolates (\$2.118 millones), enfocados principalmente en el control de vertimientos, la reducción de emisiones a la atmósfera y el manejo integral de los residuos. Los gastos e inversiones realizados en los últimos cinco años totalizan \$45.829 millones.

## CULTURA AMBIENTAL

Los negocios realizan trabajos de sensibilización ambiental con sus colaboradores mediante jornadas educativas y pedagógicas, focalizadas en desarrollar un relacionamiento responsable y armónico con el ambiente, no solo a través de los procesos industriales, sino también de la vida diaria en el hogar y la comunidad. En todos los medios de comunicación interna se hace una permanente divulgación alrededor de la creación de una cultura ambiental. Se plantearon un número importante de ideas por los colaboradores, 118 de las cuales se materializaron como “Éxitos Innovadores” de carácter ambiental.

En las compañías del Grupo, la implementación del programa TPM ha sido una de las más importantes herramientas de mejoramiento continuo. Uno de los pilares de esta metodología es el SHE-Seguridad, Higiene y Medio Ambiente, que busca asegurar la gestión ambiental en todos los procesos y proyectos, aportando en gran nivel a crear conciencia en los cerca de 4.900 colaboradores involucrados directamente con la implementación de TPM.

En el ámbito corporativo se ha desarrollado un proceso de sensibilización y acercamiento con los

principales proveedores directos, para priorizar el marco de actuación del Desarrollo Sostenible y las políticas ambientales, como un criterio que prioriza y evalúa el Grupo en sus decisiones de selección de proveedores.

## INCIDENTES AMBIENTALES Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Durante el año 2011 no se presentaron incidentes que pudieran causar algún daño al medio ambiente, ni decisiones de las autoridades ambientales sobre incumplimiento a la normatividad ambiental de los países en los que actuamos. En el Negocio de Pastas, en la planta de Mosquera, la autoridad ambiental indicó darle un tratamiento diferente a la descarga de las aguas residuales que iban a un distrito de riego. Se procedió a suspender este vertimiento y hacer las adecuaciones necesarias para almacenar esta agua residual tratada y disponer de la misma con un gestor autorizado.

## RELACIONAMIENTO ACADÉMICO, GREMIAL, ESTATAL

Destacamos las relaciones que tienen los negocios con varios centros académicos y universitarios en temas de gestión ambiental y proyectos productivos

sostenibles, igualmente en procesos de enseñanza y formación a estudiantes con ejecutivos de nuestra Organización que han dado conferencias y han asistido a eventos en diversos temas de sostenibilidad y estrategia.

La Compañía Nacional de Chocolates se presentó a la convocatoria 535 de Colciencias, la cual busca motivar la inserción laboral de profesionales con grado Ph. D., en empresas, siendo seleccionada dentro del banco de elegibles de dicha convocatoria.

Se tiene una participación activa en el Comité Ambiental Nacional y Regional de la ANDI, escenario de intercambio de experiencias y problemáticas relacionadas con la gestión ambiental de las compañías y su relacionamiento con el gobierno. Caso particular se dio en la activa participación en la consulta pública de la nueva norma nacional sobre vertimientos que realiza el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible a través de esta agremiación. Igualmente, se tiene una relación activa con la Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá, Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Corporaciones Autónomas Regionales y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.



La Reserva Científica Loma Quitaespuela es el más importante reducto de bosque pluvial nublado de la República Dominicana, situado en la región nordeste del país. Helados Bon, empresa del Negocio de Helados de Grupo Nutresa en este país, apadrina desde 1993 un área de la Loma, realizando jornadas de reforestación con la participación de sus empleados, clientes y proveedores, contribuyendo a la regeneración de más de 450 hectáreas de la zona degradada. En 2011 se plantaron más de 5.000 árboles. En la medida en que se regenere el bosque en la Loma Quitaespuela, se ayuda a la conservación de un ave llamada zorzal de Bicknell, que migra en el invierno desde Canadá.

# Reconocimientos

## LIDERAZGO Y APOORTE AL DESARROLLO ECONÓMICO

Empresario Solidario del Año 2010, señor Jesús Moreno, presidente del Consejo de Directores de Helados Bon  
Marzo de 2011

La Red del Pacto Global reconoció la contribución del señor Jesús Moreno, presidente del Consejo de Directores de Helados Bon, por su gestión en el rescate y protección de importantes zonas boscosas en República Dominicana. Este premio fue entregado en el marco de la primera cumbre empresarial por la Red del Pacto Global en República Dominicana.

Revista América Economía: Grupo Nutresa en el Ranking Multilatinas  
Abril de 2011

En la prestigiosa publicación internacional *América Economía* que da a conocer la clasificación Multilatinas, en las empresas de la región, Grupo Nutresa obtuvo el puesto 18 subiendo 4 posiciones frente a 2010. La metodología para el *ranking* se basa en la medición de la globalización de las empresas, teniendo en cuenta activos, inversiones, recursos humanos por fuera del país de origen de las empresas analizadas.

Litoempaques ocupó el primer puesto del concurso Andigraf  
Septiembre de 2011

En la versión XXV del concurso “Lo Mejor del Año en Comunicaciones Gráficas Colombianas”, que realiza la Asociación Nacional de Impresores Gráficos, Andigraf, Litoempaques, empresa del Negocio de Galletas, dedicada a la producción y comercialización de envases de hojalata, ocupó el primer puesto en materiales distintos a los derivados de celulosa y polímeros, con el diseño portavasos de “Zea diseños”.

Premio al emprendimiento Global Endeavor, Ernst & Young y revista Dinero

Octubre de 2011

La Compañía Global Endeavor, líder en el movimiento global para catalizar el crecimiento económico de largo plazo, seleccionando, acompañando y acelerando a los emprendedores de alto impacto en el mundo, junto a la firma consultora internacional Ernst & Young y la revista *Dinero*, premiaron a los empresarios colombianos sobresalientes en emprendimiento. El señor Carlos Enrique Piedrahíta A., presidente de Grupo Nutresa S.A., recibió el premio en la Categoría Ejecutivo Emprendedor.

Grupo Nutresa, primera empresa en Integridad en Colombia según el estudio del Reputation Institute y Good Will S.A.

Octubre de 2011

Reputation Institute, firma mundial de consultoría e investigación, especializada en la reputación corporativa, junto a la firma Colombiana GoodWill Comunicaciones S.A., realizó el estudio RepTrack Pulse Colombia 2011, que valora la reputación empresarial.

Grupo Nutresa ocupó el primer lugar en la dimensión integridad y se ubicó entre las primeras seis empresas más reputadas de Colombia. Participaron de este estudio las cien principales empresas con base en sus ventas y visibilidad.

Monitor Merco de Reputación 2011: Grupo Nutresa se consolida entre las tres primeras empresas más reputadas del país

Noviembre de 2011

En el Monitor Merco Empresas y Líderes 2011 - Colombia, Grupo Nutresa se ubicó en la posición tres de las empresas más reputadas del país, ratificándose en su posición respecto al año

anterior. A su vez, el estudio entregó el *ranking* de las empresas elegidas por su responsabilidad según su comportamiento ético, transparencia y buen gobierno corporativo, contribución a la comunidad, compromiso con el medio ambiente y el cambio climático y comportamiento con los empleados; Grupo Nutresa hizo parte del cuadro de las cinco empresas más reconocidas por su responsabilidad.

En la medición de líderes que incluye este monitor, el señor Carlos Enrique Piedrahíta, presidente de Grupo Nutresa, fue elegido entre los cinco directivos empresariales más reputados de Colombia.

Comerciantes de Costa Rica premian a Pozuelo en distribución  
Diciembre de 2011

La Cámara Nacional de Comerciantes, Detallistas y Afines - CANACODA, de Costa Rica, reconoció a Compañía de Galletas Pozuelo por su excelencia, servicio y puntualidad en las entregas para una mejor distribución.





## INVESTIGACIÓN

Colciencias reconoce al Centro de I&D de Colcafé como Grupo de Investigación  
Septiembre de 2011

Reconocimiento al Centro de I&D de Colcafé como Grupo de Investigación en Ciencia, Tecnología e Innovación año 2011, según convocatoria 532 de Colciencias.

Reconocimiento de la Alcaldía de Medellín a investigación liderada por la Universidad de Antioquia con la participación de Vidarium  
Octubre de 2011

La Alcaldía de Medellín, Colombia, en su evento de reconocimiento a procesos de investigación en la ciudad, premió en la categoría “Investigación más significativa 2010-2011” al trabajo liderado por la Universidad de Antioquia y Vidarium, Centro de Investigación en Nutrición, Salud y Bienestar del Grupo Nutresa: “Síndrome metabólico en jóvenes con exceso de peso: identificación de factores de riesgo y evaluación de una intervención”.

por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, CINCEL, por haber obtenido el primer lugar en la variable de clima organizacional “Retribución” y en el indicador de calidad de vida laboral “Disposición al Esfuerzo”, entre un total de 98 empresas evaluadas por este Centro de Investigación.

Reconocimiento ARP SURA a Compañía Nacional de Chocolates y Meals de Colombia  
Mayo de 2011

Compañía Nacional de Chocolates hizo parte de las empresas catalogadas de “Talla Mundial” por su gestión integral de riesgo que relaciona la salud ocupacional, tiende vínculos con la calidad, el cuidado del medio ambiente y las comunidades vecinas. La empresa se ubicó en esta clasificación en Colombia entre las tres primeras empresas de la Zona Antioquia y eje cafetero, y las cinco primeras a nivel país. Por su parte, Meals de Colombia fue reconocida con el segundo lugar del premio excelencia ARP Sura 2009 - 2010 Regional Centro, en la categoría Mejor Gestión en Salud Ocupacional.

Encuesta Merco Personas Colombia: Grupo Nutresa elegida en segundo lugar de las mejores empresas para trabajar  
Octubre de 2011

El Monitor Merco Personas Colombia, que hace mediciones anuales sobre gestión con el talento humano, en su edición 2011 aplicó la encuesta a más de 6.500 personas entre grupos de trabajadores, universitarios, egresados de universidades de negocios y público en general, para determinar cuáles empresas son las mejores para trabajar. En los resultados, Grupo Nutresa se destacó como número dos en Colombia y como la mejor en el sector de alimentos. A su vez, fuimos reconocidos como la primera empresa en prácticas de gestión humana, por los directores de talento humano de las empresas en Colombia.

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CINCEL Destaca gestión en clima y calidad de vida laboral de Compañía Nacional de Chocolates  
Abril de 2011

Luego de la medición de clima organizacional realizada a Compañía Nacional de Chocolates, esta fue reconocida

## GESTIÓN AMBIENTAL

Alimentos Cárnicos comprometido con HP Planet Partners  
Octubre de 2011

Hewlett Packard Colombia otorgó un reconocimiento a la labor de Alimentos Cárnicos como colaborador en el programa de recolección de suministros para impresión HP Planet Partners, en reconocimiento al compromiso de la empresa con el medio ambiente.

Compañía Nacional de Chocolates y Colcafé reconocidas en el Programa de Excelencia Ambiental, Generando Desarrollo Sostenible  
Diciembre de 2011

La Compañía Nacional de Chocolates y Colcafé en sus plantas de Bogotá, fueron exaltadas por su participación en el Programa de Excelencia Ambiental Distrital-PREAD de la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Secretaría Distrital de Ambiente. La fábrica de Chocolates continúa en el nivel “Élite Generando Desarrollo Sostenible” y obtuvo el segundo lugar en la convocatoria. Por su parte, la fábrica de Café en Bogotá recibió el reconocimiento en el nivel “Excelencia Ambiental” y obtuvo el tercer puesto.

Compañía Nacional de Chocolates catalogada como Gran Líder Progresista por su compromiso Ambiental  
Enero de 2012

Por su gestión en 2011, Compañía Nacional de Chocolates fue catalogada por la Corporación Autónoma Regional Rionegro-Nare - CORNARE, como Gran Líder Progresista por su compromiso ambiental, en la que se destaca la implementación de líderes ambientales, la medición de la huella de carbono en sus productos Chocolatinas Jet, Santander y Chocologista y las acciones para su mitigación, el proyecto de ahorro energético, el uso de gas natural, la iluminación natural y el compromiso como firmante del Pacto Global.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LA COMUNIDAD

El BID reconoce el apoyo de Productos Alimenticios Doria a sus programas sociales  
Octubre de 2010

En el marco del evento de recolección de fondos del BID, realizado en Colombia, el presidente de Familias del Banco Interamericano de Desarrollo agradeció a Doria su acompañamiento a los programas sociales que realiza esta entidad en este país.

La Red de Voluntarios de Grupo Nutresa premiada por la Asociación de Esfuerzos Voluntarios, IAVE  
Diciembre de 2011

IAVE Colombia, entidad que hace parte de la Organización Internacional de Esfuerzos Voluntarios, reconoció a la red de voluntarios de Grupo Nutresa, integrada por más de 9.000 voluntarios, por su gestión “Vida Voluntaria Plena”, en la categoría Voluntariado Corporativo.



## DESARROLLO DE PROVEEDORES

Mayo de 2011

En 2011 la Compañía Nacional de Chocolates recibió, por parte de la Gobernación de Antioquia, el “Reconocimiento por el compromiso con el desarrollo agrícola campesino” gracias a la labor desempeñada en beneficio del sector cacaoero.

## GESTIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO

Chocolate Santander recibió el premio internacional Grate Taste Award Gold  
Marzo de 2011

Los Chocolates Santander de Compañía Nacional de Chocolates, Santander Coffee Bits 70% y Santander 53%, recibieron de parte de la organización inglesa *The Guide of Fine Food*, el reconocimiento a su calidad y sabor con la entrega del premio “Grate Taste Award Gold”. Expertos chocolateros eligieron a Chocolate Santander 53% como la mejor barra de chocolate oscuro y Chocolate Santander Coffee Bits como la mejor barra de Chocolate con café.

Premio al Sabor Superior, para Ducales en la categoría Destacable  
Mayo de 2011

El Instituto Internacional del Sabor y Calidad - iTQi, organización de Chefs y Sommeliers, dedicado a catar, evaluar y promover alimentos y bebidas, otorgó en Bélgica el “Premio al Sabor Superior” a la marca Ducales, en la “Categoría Destacable”. Un jurado compuesto por 120 chefs y expertos en alimentos reconocieron su excelente apariencia, aroma y textura, lo cual reafirma el sabor único y diferenciado de las galletas NOEL del “Toque Secreto”.

Jet destacado entre los doce productos más exitosos en la historia del mercadeo en Colombia  
Agosto de 2011

De acuerdo con los resultados del estudio realizado por Marketing Metrics y la Universidad de Wharton de Estados Unidos, Jet, marca de la Compañía Nacional de Chocolates, fue incluida en el conjunto de productos íconos de Colombia. Entre los parámetros de valoración se incluyó estar de moda por más de cinco décadas, tener cobertura nacional, ser líder en su categoría, lograr recordación en todos los grupos de edad, ser 100% de origen colombiano y valer menos de \$5.000.

Chocolisto Mejor Licenciataria Disney en Colombia con “Cars” y Mejor página web para niños, elegida por la revista P&M  
Octubre de 2011

La empresa L&M, Licencias y Mercadeo, representantes en Colombia de los productos y marcas Disney, premió a sus licenciatarios en el país. Compañía Nacional de Chocolates fue invitada junto con 120 licenciatarios y *retailers* participantes de las diferentes categorías, y obtuvo el reconocimiento de “Licenciataria de Mejor Distribución”, con la edición de Chocolisto Cars.

La publicación *Publicidad y Mercadeo de Colombia, P&M*, mediante un concurso *on line*, catalogó a la página web de Chocolisto como el “Mejor Sitio Web para niños”, al obtener el primer puesto con 14.000 votos.

La Marca Jet recibió el Premio FIP de Oro  
Noviembre de 2011

En el Festival Iberoamericano de Promociones y eventos –FIP–, el cual premia en nuevas herramientas de *marketing* la calidad y originalidad de las campañas, entregó a la marca Jet el premio FIP de Oro en la categoría “Street Marketing”, por la activación “Jet con exploradores para el álbum Jet”.

Zenú es la segunda marca de Colombia que más quieren los consumidores colombianos  
Diciembre de 2011

Según el estudio de *top of heart* realizado por Marketing Metrics en Colombia y publicado en la revista *Dinero*, la marca Zenú del Negocio Cárnico se destacó por estar en los primeros lugares. El *top of heart* mide las marcas más queridas por los consumidores y las marcas más cercanas.

Comercial Nutresa “Mejor proveedor en la categoría gran consumo” de la Cadena Éxito  
Noviembre de 2011

El esquema de colaboración que se ha llevado a cabo entre el Grupo Éxito y Comercial Nutresa consta de procesos

logísticos ganadores, una dinámica comercial exigente y comprometida y un desarrollo de innovaciones orientadas a beneficios mutuos. Esta gestión fue reconocida por la cadena colombiana Éxito.

La Cadena Carrefour en Colombia distinguió a Comercial Nutresa como “Mejor Aliado Comercial”  
Diciembre de 2011

El premio entregado por Carrefour, se otorgó en la categoría Rancho, dedicada a productos de gran consumo, la más importante distinción que entrega la cadena. Entre los aspectos destacados de la gestión de Comercial Nutresa se mencionan: la implementación del modelo del *account team*, la definición conjunta de objetivos y planes comerciales, el desarrollo de procesos de colaboración –logísticos y de conectividad–, y el trabajo en equipo con Carrefour.

Empresas del Negocio Cárnico reconocidas como “Mejor Aliado Comercial Carrefour”  
Diciembre de 2011

Las empresas Alimentos Cárnicos e Industrias Alimentos Zenú del Negocio Cárnico recibieron el reconocimiento Mejor Aliado Comercial Carrefour. En la distinción se destacó la estructura de atención especializada del equipo comercial del *Account Team*, bajo el liderazgo del *Key Account Manager* - KAM y la Dirección del Canal. Entre los aspectos evaluados se mencionan: optimización del talento humano, posicionamiento de marcas fuertes, aprovechamiento e innovación de herramientas tecnológicas, propuestas de valor integrales y diferenciadas en la cadena de abastecimiento, entre otros.

La Recetta obtuvo el Premio Mejor Proveedor Hotelero de ASOTELCA  
Mayo de 2011

La Asociación Colombiana de Hoteles de Cartagena, ASOTELCA, otorgó el primer lugar a La Recetta por su destacada labor como proveedor hotelero en esta ciudad turística de Colombia,

al brindar soluciones integrales y contribuir con el desarrollo de la cultura gastronómica del sector hotelero.

La Recetta, premiada por la revista La Barra, mediante elección por votos de clientes del sector institucional en Colombia.

Mayo de 2011

La publicación colombiana especializada en el sector de alimentos, *La Barra*, dio el primer lugar a La Recetta en productos novedosos y especializados para el sector y por mejorar los productos existentes. Reconoció la capacidad de la empresa para adaptar su portafolio a las necesidades específicas del cliente. Y en empaques, presentaciones, composición y resistencia, destacó su diferenciación para el mercado institucional. Igualmente, la empresa se ubicó en los primeros lugares en las categorías: Proveedor más completo del año, Servicio al cliente postventa y Proveedor de lácteos. Las empresas premiadas fueron elegidas mediante el voto de personas del sector institucional.



# Estados financieros

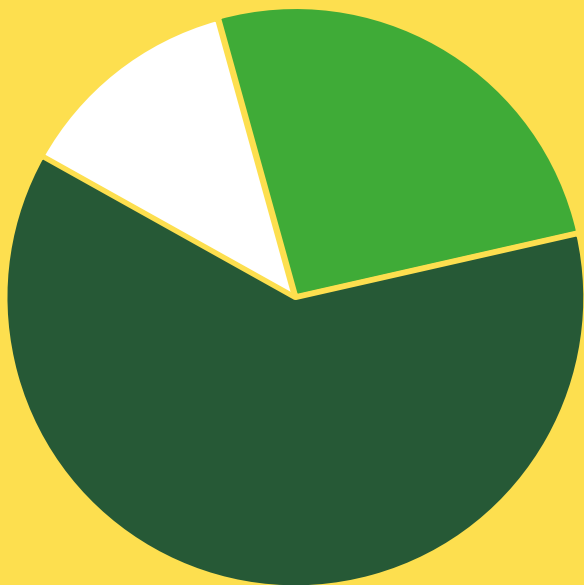








# Estados financieros consolidados



# INFORME DEL REVISOR FISCAL

24 de febrero de 2012

A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.



He auditado los balances generales consolidados de Grupo Nutresa S. A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2011 y 2010 y los correspondientes estados consolidados de resultados, de cambios en el patrimonio de los accionistas, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo de los años terminados en esas fechas y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 2 y otras notas explicativas.

La administración es responsable por la adecuada preparación y presentación de estos estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera. Esta responsabilidad incluye diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para la preparación y razonable presentación de los estados financieros para que estén libres de errores de importancia relativa debido a fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que son razonables en las circunstancias.

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mis auditorías. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones de revisoría fiscal y llevé a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que planee y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable de si los estados financieros consolidados están libres de errores de importancia relativa.

Una auditoría de estados financieros comprende, entre otras cosas, realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los valores y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación del riesgo de errores de importancia relativa en los estados financieros. En la evaluación de esos riesgos, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias.

Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y de las estimaciones contables realizadas por la administración de la entidad, así como evaluar la presentación de los estados financieros en conjunto. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En mi opinión, los citados estados financieros consolidados auditados por mí, que fueron fielmente tomados de los registros de consolidación, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2011 y 2010 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 stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juber Ernesto Carrión'.

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:

24 de febrero de 2012

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2011 y 2010, 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 Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-T

# CERTIFICACION 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:

24 de febrero de 2012

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía matriz y sus subordinadas al 31 de diciembre de 2011 y 2010, 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 24 del mes de febrero de 2012.



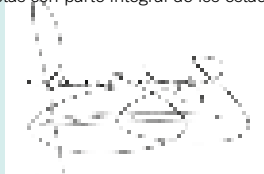
Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente

# BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

En diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

ACTIVO	NOTAS	2011	2010
Disponible y equivalentes de efectivo	(4)	\$ 193.087	\$ 133.389
Deudores, neto	(5)	629.188	568.234
Inventarios, neto	(6)	601.866	553.016
Diferidos y otros activos	(7)	34.453	52.187
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 1.458.594</b>	<b>\$ 1.306.826</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Inversiones permanentes, neto	(8)	329.071	330.481
Deudores	(5)	21.443	18.022
Propiedades, planta y equipo, neto	(9)	1.009.855	988.793
Intangibles, neto	(10)	900.384	853.564
Diferidos y otros activos	(7)	114.271	31.717
Valorizaciones	(20)	4.097.551	4.555.288
<b>Total activo no corriente</b>		<b>6.472.575</b>	<b>6.777.865</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>\$ 7.931.169</b>	<b>\$ 8.084.691</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras	(12)	\$ 54.652	\$ 259.639
Proveedores	(13)	163.168	165.155
Cuentas por pagar	(14)	217.086	208.876
Impuestos, gravámenes y tasas	(15)	95.488	68.247
Obligaciones laborales	(16)	89.949	78.624
Pasivos estimados y provisiones	(17)	12.708	11.540
Diferidos y otros pasivos	(18)	5.031	1.983
<b>Total del pasivo corriente</b>		<b>\$ 638.082</b>	<b>\$ 794.064</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Obligaciones financieras	(12)	\$ 624.946	\$ 866.687
Cuentas por pagar	(14)	158	162
Impuestos, gravámenes y tasas	(15)	37.334	0
Obligaciones laborales	(16)	6.480	9.763
Pasivos estimados y provisiones	(17)	20.900	20.111
Diferidos y otros pasivos	(18)	112.430	58.990
<b>Total del pasivo no corriente</b>		<b>802.248</b>	<b>955.713</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>\$ 1.440.330</b>	<b>\$ 1.749.777</b>
<b>INTERÉS MINORITARIO</b>		<b>16.209</b>	<b>11.268</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital social		\$ 2.301	\$ 2.176
Superávit de capital		546.831	24.457
Reservas	(19)	942.473	836.800
Revalorización del patrimonio	(19)	735.002	765.036
Efecto conversión estados financieros	(3)	(101.048)	(117.715)
Resultados del ejercicio		253.511	263.239
Superávit por valorización	(20)	4.095.560	4.549.653
<b>Total del patrimonio</b>		<b>6.474.630</b>	<b>6.323.646</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO E INTERÉS MINORITARIO</b>		<b>\$ 7.931.169</b>	<b>\$ 8.084.691</b>
Cuentas de orden			
Deudoras	(11)	\$ (3.298.126)	\$ (1.741.623)
Acreedoras	(11)	1.889.094	1.951.154

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahita 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 RESULTADOS

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2011	2010
<b>Ingresos operacionales</b>	(21)	\$ 5.057.383	\$ 4.458.858
Costo de ventas		(3.030.202)	(2.587.908)
<b>Utilidad bruta</b>		2.027.181	1.870.950
<b>Gastos operacionales de:</b>			
Administración	(22)	(250.061)	(212.941)
Ventas	(23)	(1.221.302)	(1.103.652)
Producción	(24)	(123.323)	(121.613)
<b>Utilidad operacional</b>		432.495	432.744
<b>Otros ingresos ( egresos ) - neto</b>			
Ingresos por dividendos y financieros	(25)	105.789	81.216
Gastos financieros	(26)	(152.968)	(150.930)
Otros ingresos y egresos, neto	(27)	(15.748)	(22.036)
<b>Total otros ingresos ( egresos ) - no operacionales</b>		<b>(62.927)</b>	<b>(91.750)</b>
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto de renta e interés minoritario</b>		<b>369.568</b>	<b>340.994</b>
Provisión para impuesto sobre la renta:	(15)		
Corriente		(76.893)	(70.002)
Diferido		(37.026)	(6.991)
<b>Utilidad antes de interés minoritario</b>		<b>255.649</b>	<b>264.001</b>
<b>Interés minoritario</b>		<b>(2.138)</b>	<b>(762)</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 253.511</b>	<b>\$ 263.239</b>
<b>Utilidad neta por acción (en pesos colombianos)</b>		<b>550,96</b>	<b>604,98</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-T  
(ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahita Arocha  
Presidente  
(ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)



## ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS

De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Capital	Prima en colocación de acciones	Reservas obligatorias	Reservas ocasionales	Total Reservas	Revalorización del Patrimonio	Efecto por conversión estados financieros (nota 3)	Utilidad del ejercicio	Superavit por Valorizaciones	Total Patrimonio
<b>Saldos al 31 de dic del año 2009</b>	2.176	24.457	121.355	630.356	751.711	796.374	0	213.274	3.598.637	5.386.629
Dividendos decretados					0		(141.030)			(141.030)
Traslado de utilidades y reservas			66.066	18.400	84.466		(84.466)			0
Apropiación impuesto al patrimonio					0	(10.835)				(10.835)
Ajuste por valorizaciones y otros				623	623	(20.503)	12.222	955.371		947.713
Interés minoritario					0			(4.355)		(4.355)
Ajustes por conversión de estados financieros					0		(117.715)	0		(117.715)
Utilidad neta año 2010					0		263.239			263.239
<b>Saldos al 31 de dic del año 2010</b>	2.176	24.457	187.421	649.379	836.800	765.036	(117.715)	263.239	4.549.653	6.323.646
Emisión de acciones	125	522.374			0					522.499
Dividendos decretados					0		(154.582)			(154.582)
Traslado de utilidades y reservas			14.493	94.164	108.657		(108.657)			0
Apropiación impuesto al patrimonio					0	(18.549)				(18.549)
Ajuste por valorizaciones y otros				(2.984)	(2.984)	(11.485)		(457.737)		(472.206)
Interés minoritario					0			3.644		3.644
Ajustes por conversión de estados financieros							16.667			16.667
Utilidad neta año 2011					0		253.511			253.511
<b>Saldos al 31 de dic del año 2011</b>	2.301	546.831	201.914	740.559	942.473	735.002	(101.048)	253.511	4.095.560	6.474.630

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-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)

LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:	NOTAS	2011	2010
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 253.511</b>	<b>\$ 263.239</b>
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:			
Depreciaciones	(28)	95.192	90.165
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos	(29)	40.444	33.331
Amortización de pensiones de jubilación		346	612
Provisión (recuperación) de provisión propiedad, planta y equipo e intangibles		236	(151)
(Utilidad) pérdida neta en venta y retiro de inversiones y propiedad planta y equipo	(33)	(19.021)	253
Intereses minoritarios		2.138	762
Efecto por conversión y otras variaciones patrimoniales		(17.439)	(129.568)
<b>RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS EN OPERACIONES</b>		<b>355.407</b>	<b>258.643</b>
Más:			
Emisión y prima en colocación de acciones	(32)	522.500	0
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo	(33)	16.414	3.766
Ingreso obtenido en la enajenación de inversiones permanentes		12.817	1.739
Traslado de inversiones de portafolio a vinculados económicos		0	9.291
Disminución de activos diferidos y otros activos a largo plazo		0	11.200
Aumento de obligaciones financieras y otros créditos a largo plazo		0	62.074
Aumento de impuestos, gravámenes y tasas		37.334	0
Aumento de obligaciones laborales a largo plazo		0	8.386
Aumento de pasivos estimados y provisiones		443	849
Aumento de pasivos diferidos y otros pasivos		53.440	0
Aumento de interés minoritario		4.941	7.657
<b>RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS POR FUENTES DIFERENTES A OPERACIONES</b>		<b>647.889</b>	<b>104.962</b>
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>		<b>1.003.296</b>	<b>363.605</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:</b>			
Dividendos decretados	(31)	154.582	141.030
Adquisición de inversiones permanentes		725	4.821
Crédito mercantil adquirido	(1)	71.114	114.709
Adquisición de intangibles y diferidos		25.695	19.675
Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos	(30)	128.228	138.456
Disminución de obligaciones financieras a largo plazo		241.740	0
Disminución de obligaciones laborales a largo plazo		3.283	0
Disminución de cuentas por pagar a largo plazo		4	3.313
Disminución de pasivos diferidos y otros pasivos del largo plazo		0	647
Aumento de deudores a largo plazo		3.421	5.422
Aumento de activos diferidos y otros activos a largo plazo		52.477	0
Apropiación para impuesto al patrimonio		18.549	10.835
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>		<b>699.818</b>	<b>438.908</b>
<b>Capital de trabajo recibido por adquisición de nuevas compañías</b>	<b>(1)</b>	<b>4.272</b>	<b>27.773</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$ 307.750</b>	<b>\$ (47.530)</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-T  
(ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

## ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO (CONTINUACIÓN)

De Enero 1 a Diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:	2011	2010
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN ACTIVO CORRIENTE</b>		
Disponibles y equivalentes de efectivo	\$ 59.698	\$ (19.183)
Deudores	60.954	57.305
Inventarios	48.850	58.896
Diferidos y otros activos	(17.734)	(1.618)
<b>TOTAL AUMENTO EN ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 151.768</b>	<b>\$ 95.400</b>
<b>DISMINUCIÓN (AUMENTO) EN PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones financieras	204.987	(49.095)
Provedores	1.987	(40.885)
Cuentas por pagar	(8.210)	(70.738)
Impuestos, gravámenes y tasas	(27.241)	9.897
Obligaciones laborales	(11.325)	4.235
Pasivos estimados y provisiones	(1.168)	3.125
Diferidos y otros pasivos	(3.048)	531
<b>TOTAL DISMINUCIÓN (AUMENTO) EN PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 155.982</b>	<b>\$ (142.930)</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 307.750</b>	<b>\$ (47.530)</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-T  
(ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahita Arocha  
Presidente  
(ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# ESTADO CONSOLIDADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

De Enero 1 a Diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES:	NOTAS	2011	2010
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 253.511</b>	<b>\$ 263.239</b>
<b>Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:</b>			
Depreciaciones	(28)	95.192	90.165
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos	(29)	40.444	33.331
Amortización pensiones de jubilación		346	612
Provisión (recuperación) de provisión propiedad, planta y equipo e intangibles		236	(151)
(Utilidad) pérdida neta en venta y retiro de inversiones y propiedad planta y equipo	(33)	(19.021)	253
Recuperación y/o castigos de deudores neto		(2.630)	(2.285)
Provisión (recuperación) de inventarios		3.230	(150)
Intereses minoritarios		2.138	762
Efecto por conversión y otras variaciones patrimoniales		(17.572)	(95.717)
Pago impuesto al patrimonio		(18.828)	(10.835)
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales:</b>			
Deudores		(61.745)	(60.442)
Inventarios		(52.080)	(58.746)
Diferidos y otros activos		17.734	12.818
Proveedores y cuentas por pagar		1.931	106.814
Impuestos, gravámenes y tasas		12.377	(9.897)
Obligaciones laborales		8.042	4.151
Pasivos estimados y provisiones		1.611	(2.279)
Diferidos y otros pasivos		56.488	(1.177)
Traslado de inversiones de portafolio a vinculados económicos		0	9.291
Capital de trabajo recibido por adquisición de nuevas compañías	(1)	3.608	18.492
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES</b>		<b>325.012</b>	<b>298.249</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>			
Adquisición de inversiones permanentes		(725)	(4.821)
Crédito mercantil adquirido	(1)	(71.114)	(114.709)
Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos	(30)	(128.228)	(138.456)
Adquisición de intangibles y diferidos		(25.695)	(19.675)
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo	(33)	16.414	3.766
Ingreso obtenido en la enajenación de inversiones permanentes		12.817	1.739
<b>EFFECTIVO NETO USADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<b>(196.531)</b>	<b>(272.156)</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>			
Efectivo recibido por emisión y prima en colocación de acciones	(32)	522.500	0
Dividendos pagados	(31)	(150.292)	(139.534)
(Disminución) Aumento de obligaciones financieras		(446.728)	111.169
Aumento de intereses minoritarios		4.941	7.657
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		<b>(69.579)</b>	<b>(20.708)</b>
<b>Aumento neto en efectivo y equivalentes de efectivo</b>		<b>58.902</b>	<b>5.385</b>
Efecto de las variaciones en el tipo de cambio en el efectivo y equivalentes de efectivo		132	(33.851)
Efectivo y equivalente de efectivo recibido en adquisiciones	(1)	664	9.283
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año		133.389	152.572
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>		<b>\$ 193.087</b>	<b>\$ 133.389</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-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 2011 y 2010 (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. (antes Grupo Nacional de Chocolates 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 del 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 precatelación del capital.

Por decisión de la asamblea de accionistas, la Compañía cambió su razón social de Grupo Nacional de Chocolates S.A., por la de Grupo Nutresa S.A., según escritura No. 1068 de la Notaría 20 de Medellín, del 5 de abril de 2011. La Compañía continúa desarrollando su objeto social bajo el nuevo nombre.

En el año 2011 Grupo Nutresa tuvo como estrategia emitir 25.000.000 de acciones con la finalidad de dar a la Compañía los recursos para seguir creciendo, manteniendo niveles de endeudamiento prudentes y mayor liquidez en las acciones.

### ADQUISICIONES AÑO 2011

#### Helados Bon S. A. y Distribuidora Bon S.A.

El 18 de febrero de 2011, Grupo Nutresa S. A. llegó a un acuerdo con los accionistas de Helados Bon S. A. para la adquisición del 73,11% de las acciones de la compañía. El precio acordado para esta operación fue de US\$38,7 millones.

Helados Bon es la empresa líder en el negocio de helados en la República Dominicana, con una participación de mercado cercana al 85%. La Compañía desarrolla su negocio a través de la marca BON, de altísimo reconocimiento en el país, y una sólida red de heladerías, congeladores en el canal tradicional y carritos en su canal móvil. Adicionalmente, Bon es el “master franchiser” de Yogen Früz en el país, cuyos productos se pueden encontrar en algunas heladerías de la compañía.

Con esta adquisición, Grupo Nutresa S. A. también se convirtió en accionista directo e indirecto de Distribuidora Bon, S. A., una filial de Helados Bon S. A., domiciliada en Santo Domingo, República Dominicana y dedicada a la producción, comercialización y distribución de helados y productos afines.

A continuación detallamos los activos y pasivos asumidos a la fecha de adquisición de las compañías:

	HELADOS BON S.A.	DISTRIBUIDORA BON S.A	TOTAL
Activos corrientes	\$ 9.050	\$ 8.284	\$ 17.334
Activos no corrientes	10.887	1.826	12.713
<b>Total activos</b>	<b>\$ 19.937</b>	<b>\$ 10.110</b>	<b>\$ 30.047</b>
Pasivos corrientes	(5.493)	(7.570)	(13.063)
Pasivos no corrientes	(10.247)	(403)	(10.650)
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ (15.740)</b>	<b>\$ (7.973)</b>	<b>\$ (23.713)</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 4.197</b>	<b>\$ 2.137</b>	<b>\$ 6.334</b>
Efectivo	28	636	664
Capital de trabajo	3.530	78	3.608
Crédito mercantil adquirido	71.114	0	71.114

### Fusión por absorción

El 10 de agosto de 2010 la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante Resolución 1627 aprobó la fusión abreviada por medio de la cual Grupo Nutresa S. A. absorbió a sus subordinadas Valores Nacionales S.A.S. y Portafolio de Alimentos S.A.S. De acuerdo con la resolución, la fusión producirá todos sus efectos en la fecha que se inscriba en el registro mercantil de la Cámara de Comercio. Dicho registro se realizó el 10 de septiembre de 2010.

A continuación se informa, en relación con las compañías subordinadas, el nombre, la 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, cebo, 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. (antes Blue Ribbon Products 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 con base en 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.

#### » Compañía de Cacao del Perú S.A.C.

Compañía peruana constituida el 23 de agosto de 2006 bajo la denominación de Brent S.A.C. La sociedad cambió su nombre en enero de 2007 por el de Compañía de Cacao del Perú S.A.C. Su duración es indeterminada y su domicilio principal es la ciudad de Lima, Perú. La compañía inició sus actividades a partir de marzo de 2007.

Su objeto social consiste en el acopio, compra, venta, comercialización, distribución, importación, exportación y transformación de productos agrícolas, productos de consumo humano y comestibles de toda clase, para sí o para terceros. Comercializadora de granos de cacao en el país.

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.

» **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, la agricultura, el comercio, la ganadería, la construcción y el turismo en general. De manera especial se dedica a la explotación de la industria de galletas.

» **Compañía de Galletas Pozuelo de la República Dominicana S.R.L.**

Sociedad dominicana constituida el 22 de junio de 2000, con duración indefinida y domicilio principal en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

Su objeto social consiste en establecer, gestionar e implementar en general los negocios de inversiones, corredurías, garantías y consultorías; y en general llevar a cabo cualquier otro comercio, negocio o actividad lícita.

» **Comercial Pozuelo Panamá S.A. (antes Compañía de Galletas Pozuelo de Panamá S.A.)**

Constituida el 17 de mayo de 2002 y de duración perpetua. Sociedad panameña con domicilio principal en 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, valores y valores de toda clase; 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 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.

» **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. (Antes Cordialsa Colombia 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 su plazo de duración es 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.

Esta compañía está actualmente en proceso de liquidación.

» **Cordialsa de México S.A. de C.V.**

Constituida el 15 de julio de 2002 y con vigencia hasta el 15 de julio del año 2102. Sociedad mexicana con domicilio principal en Ciudad de México, Distrito Federal.

Esta compañía se liquidó en diciembre de 2011. Su objeto social consistía en la importación, exportación, representación, comercialización, distribución, fabricación, maquila, compra y venta de toda clase de productos alimenticios para el ser humano.

» **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 de-

nomiación 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 11 de noviembre de 2004 y con vigencia hasta el 11 de noviembre de 2103. Sociedad nicaragüense con domicilio principal en la ciudad de Managua, Nicaragua.

Su objeto social consiste en la distribución y comercialización de galletas y en general a 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 estuviere prohibido.

La denominación social de esta compañía cambió de Distribuidora Tropical Nicaragua S. A. por 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 Nicaragua S.A.**

Constituida el 11 de noviembre de 2004 y con vigencia hasta el 11 de noviembre de 2103. Sociedad nicaragüense con domicilio principal en la ciudad de Managua, Nicaragua.

Su objeto social consiste en la comercialización de productos alimenticios.

Esta compañía se disolvió y liquidó el 31 de octubre de 2011, fecha en la que se inscribió ante al Departamento Mercantil de Nicaragua la escritura pública número 15 en la que se protocolizó dicha operación.

» **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 y fiduciaria, o la práctica de una profesión permitida de 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, mantenimiento y alquilando todos los equipos necesarios y útiles para estos fines, dentro de la mayor eficiencia y capacidad técnica.

» **Comercial Pozuelo Guatemala S A. (Antes Distribuidora Cordialsa 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.

» **Ernesto Berard S.A.**

Constituida el 21 de febrero de 1978 y de duración perpetua. Sociedad panameña con domicilio principal en Chiriquí, República de Panamá.

Su objeto social consiste en la fabricación de embutidos, chorizos enlatados de res, cerdos, aves y procesamientos de productos cárnicos en general y otras actividades asociadas.

El 30 de junio de 2011 se protocolizó el acta de reunión extraordinaria de accionistas en la que 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.

» **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 de 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.

Las sociedades absorbidas tenían las siguientes características:

• **Fehr Holdings, LLC**

Constituida el 1 de marzo de 2009 y de duración perpetua. Sociedad estadounidense con domicilio principal en Abilene, Texas, Estados Unidos de América.

El objeto social de esta compañía consiste en la realización de cualquier actividad lícita y en especial en la inversión en otras sociedades.

• **Oktex Baking, GP, LLC**

Constituida el 12 de octubre de 2004 según las leyes del estado de Nevada, Estados Unidos de América, y de duración perpetua. Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Abilene, Texas, Estados Unidos de América.

Su objeto social consiste en la adquisición de acciones o cuotas y actuar como socio general de Oktex Baking, LP, y en la realización de todas las actividades lícitas necesarias para cumplir con tal propósito.

• **Oktex Baking, LP**

Constituida el 12 de octubre de 2004 según las leyes del estado de Oklahoma, Estados Unidos de América. Su plazo de duración es hasta el 31 de diciembre de 2052. Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Oklahoma City, Oklahoma.

Su objeto social consiste en la producción y comercialización de productos horneados.

» **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 para alimentos, al igual que la interpretación de los resultados de los mismos.

» **Helados Bon S.A.**

Sociedad dominicana con domicilio principal en el municipio de Santo Domingo Oeste, constituida el 26 de agosto de 1974. Su plazo de duración es indefinido.

Su objeto social consiste en fabricar, envasar, distribuir, vender y franquiciar, en todo el territorio nacional y en el extranjero, helados y productos de este tipo.

» **Industrias Aliadas S.A.S.**

Compañía colombiana constituida el 21 de septiembre de 1988 mediante escritura pública número 4349 de la Notaría Segunda de Ibagué. Su plazo de duración es hasta el 21 de septiembre de 2038 y tiene domicilio principal en la ciudad de Ibagué.

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 su plazo de duración es 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.**

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 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.

» **Industrias Noel U.S.A Co.**

Constituida el 14 de enero de 1997 y de duración perpetua. Sociedad estadounidense con domicilio principal en la ciudad de Coral Gables, Florida.

Su objeto social era la celebración de todos los negocios lícitos según las leyes de los Estados Unidos y del estado de la Florida, especialmente los relacionados con la industria de alimentos, la producción de materiales para el consumo humano y todos los actos necesarios para cumplir tal cometido.

Industrias Noel U.S.A Co. se disolvió voluntariamente el 21 de enero de 2011.

» **La Recetta Soluciones  
Gastronómicas Integradas S.A.S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 11 de abril de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 25 de marzo de 2010. Tiene vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2050; con domicilio principal en la ciudad de Cota, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la distribución, a través del canal institucional, de productos de cualquier naturaleza en nombre propio o por cuenta de terceros, incluidos alimentos y productos de consumo masivo, con marcas propias o de terceros, así como el envasado y empacado de estos.

» **Litoempaques S.A.S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 16 de marzo de 1995 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria metalmecánica y de empaques en general y, especialmente, la producción o fabricación y/o ensamble, y/o la comercialización de envases, tapas y empaques de cualquier material y para cualquier uso; y trabajos de litografía en metal o en cualquier otra base con destino a toda clase de industrias; su venta, distribución, importación, exportación y comercialización en general, ya sean producidos por la compañía o por otros fabricantes, y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria metalmecánica y de empaques. Además, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita.

» **Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 29 de enero de 1964 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Bogotá, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general, y de manera especial, de helados, bebidas lácteas, postres, yogurts, 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 Santa Marta, Magdalena.

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. (Antes Servicios Nacional de Chocolates 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.

Mediante escritura pública número 4161 del 10 de diciembre de 2010, otorgada en la Notaría Veinte del Círculo de Medellín, se formalizó la reforma estatutaria de Setas Colombianas S. A. mediante la cual se disminuye el capital suscrito de la compañía en \$8.443.034.446 con efectivo reembolso de aportes. Esta reforma fue aprobada por la Asamblea de Accionistas en la reunión ordinaria del 12 de marzo de 2010 y posteriormente fue autorizada por la Superintendencia Financiera mediante Resolución 1088 del 31 de mayo de 2010 y por el Ministerio de Protección Social mediante Resolución 1870 del 18 de noviembre de 2010.

» **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 Santa Marta, Magdalena.

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 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.

» **Portafolio de Alimentos S. A. S. y Valores Nacionales S.A.S.**

El 10 de agosto de 2010 la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante Resolución 1627 aprobó la fusión abreviada por medio de la cual Grupo Nacional de Chocolates S. A. absorbió a sus subordinadas Valores Nacionales S.A.S. y Portafolio de Alimentos S.A.S. De acuerdo con la resolución, la fusión producirá todos sus efectos en la fecha en que se inscriba en el registro mercantil de la Cámara de Comercio. Dicho registro se realizó el 10 de septiembre de 2010.

Las compañías fusionadas tenían las siguientes características:

• **Portafolio de Alimentos S.A.S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 28 de diciembre de 2007 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 26 de mayo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.



Su objeto social consiste en la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades de la compañía 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 de capital. Además, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita.

- **Valores Nacionales S.A.S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 9 de diciembre 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 inversión o aplicación de recursos de la Compañía en empresas organizadas bajo cualquiera de las formas autoriza-

das 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. Además, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita.

## 1.2 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.

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	Participación consolidada	AÑO 2011				AÑO 2010			
		Activo	Pasivo	Patrimonio	Utilidad (pérdida)	Activo	Pasivo	Patrimonio	Utilidad (pérdida)
Alimentos Cárnicos S.A.S.	100,00%	622.927	278.411	344.516	66.440	528.607	286.268	242.339	32.913
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santafé S.A.S. (1)	100,00%	59.810	60.574	(764)	(726)	59.404	59.441	(37)	(12)
Alimentos Cárnicos de Panamá (antes Blue Ribbon Product S.A.) (1)	100,00%	75.702	18.164	57.538	(2.412)	64.294	5.292	59.002	2.284
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	100,00%	1.096.938	286.454	810.484	31.999	971.507	457.660	513.847	33.972
Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A. (1)	100,00%	410.628	51.531	359.097	12.511	402.874	76.607	326.267	10.517
Comercial Pozuelo Panamá S.A. (antes Compañía de Galletas Pozuelo de Panamá S.A.) (1)	100,00%	16.508	13.269	3.239	(253)	14.482	11.030	3.452	241
Compañía Nacional de Chocolates de DCR, S.A. (1)	100,00%	29.251	4.504	24.747	3.718	36.656	16.067	20.589	2.824
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	100,00%	218.275	27.392	190.883	8.250	210.467	53.237	157.230	(148)
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	100,00%	1.010.636	342.498	668.138	37.566	977.168	441.227	535.941	21.399
Cordialsa Boricua Empaque Inc. (1)	100,00%	5.060	187	4.873	(882)	7.515	1.800	5.715	281
Cordialsa Costa Rica S.A. (1)	100,00%	509	0	509	8	494	0	494	43
Comercial Pozuelo El Salvador S.A. de C.V. (antes Cordialsa El Salvador S.A. de C.V.) (1)	100,00%	5.419	5.572	(153)	(695)	3.562	3.568	(6)	(19)
Cordialsa de México S.A. de C.V. (1)	100,00%	0	0	0	(58)	2.385	124	2.261	1.291
Cordialsa Honduras S.A. (1)	100,00%	0	0	0	0	0	0	0	0
Cordialsa Usa Inc. (1)	100,00%	4.689	1.755	2.934	8	5.721	2.838	2.883	37
Cordialsa Noel de Venezuela S.A. (1)	100,00%	45.058	35.673	9.385	2.445	26.316	35.541	(9.225)	(16.976)

SOCIEDAD	Participación consolidada	AÑO 2011				AÑO 2010			
		Activo	Pasivo	Patrimonio	Utilidad (pérdida)	Activo	Pasivo	Patrimonio	Utilidad (pérdida)
Corporación Distribuidora de Alimentos S.A., Cordialsa (1)	100,00%	16.182	13.018	3.164	330	15.924	13.074	2.850	280
Comercial Pozuelo Guatemala S.A. (antes Distribuidora Cordialsa Guatemala S.A.) (1)	100,00%	10.711	10.291	420	(416)	2.728	2.683	45	(243)
Comercial Pozuelo Nicaragua S.A. (antes Distribuidora Tropical S.A.) (1)	100,00%	5.318	4.397	921	(395)	5.139	5.604	(465)	(564)
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S. (1)	100,00%	23.496	11.691	11.805	7.014	18.797	14.021	4.776	4.771
Grupo Nutresa S.A. (antes Grupo Nacional de Chocolates S.A.)	100,00%	6.545.458	69.218	6.476.240	255.982	6.403.741	80.066	6.323.675	278.403
Industria Colombiana de Café S.A.S. Colcafé (1)	100,00%	669.540	171.211	498.329	21.095	661.165	372.161	289.004	42.045
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	100,00%	549.124	251.152	297.972	13.851	649.352	350.030	299.322	58.805
Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A. (1)	100,00%	234.695	67.973	166.722	3.165	182.721	47.750	134.971	7.877
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	70,00%	32.938	27.531	5.407	1.634	29.834	26.397	3.437	1.105
Litoempaques S.A.S.	100,00%	23.869	2.364	21.505	(35)	26.206	4.748	21.458	185
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A. S.	100,00%	417.502	164.039	253.463	10.972	410.374	180.724	229.650	5.908
Molinos Santa Marta S.A.S.	100,00%	99.306	42.666	56.640	5.522	100.125	51.983	48.142	(1.909)
Novventa S.A.S.	100,00%	99.967	60.343	39.624	1.983	92.477	52.980	39.497	7.774
Nutresa S.A. de C.V. (1)	100,00%	58.775	26.293	32.482	9.703	43.411	19.163	24.248	8.211
Pastas Comarrico S.A.S.	100,00%	25.365	4.741	20.624	1.230	26.831	8.769	18.062	1.230
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	100,00%	156.195	50.136	106.059	4.424	192.097	96.805	95.292	10.520
Serer S.A. de C.V. (1)	100,00%	6.660	4.150	2.510	1.134	4.961	3.342	1.619	1.265
Servicios Nutresa S.A.S. (antes Serv. Nal. de Chocolates S.A.S)	100,00%	562.309	561.669	640	330	390.777	390.471	306	98
Setas Colombianas S.A.	94,79%	63.267	4.353	58.914	4.928	59.060	4.127	54.933	5.401
Tropical Coffe Company S.A.S.	100,00%	50.141	24.672	25.469	(321)	43.850	21.419	22.431	(652)
Comercial Nutresa S.A.S. (antes Cordialsa Colombia S.A.S.)	100,00%	232.443	195.729	36.714	9.543	195.014	192.343	2.671	661
Industrias Aliadas S.A.S.	83,33%	57.032	5.296	51.736	7.104	65.340	19.304	46.036	2.586
Helados Bon (1)	73,11%	17.995	12.993	5.002	(1.190)	0	0	0	0
Distribuidora Bon (1)	100,00%	8.695	6.569	2.126	(31)	0	0	0	0
Fehr Foods Inc. (1)	100,00%	55.943	20.789	35.154	4.645	0	0	0	0
Ernesto Berard S.A. (1) (2)	100,00%	0	0	0	0	6.739	3.756	2.983	398
Fehr Holdings LLC (1) (3)	100,00%	0	0	0	0	49.878	30.738	19.140	3.764

(1) Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 la Matriz no tiene inversión directa en estas compañías. Sin embargo, posee participación mayoritaria a través de compañías subordinadas.

(2) Compañías absorbidas por la Matriz, mediante Resolución 1627 del 10 de agosto de 2010 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

(3) El 29 de junio de 2011 se fusionó con Fehr Foods Inc.

### 1.3 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.

- Determinar la Matriz y las compañías subordinadas sujetas a consolidación, acorde con la vinculación existente y las disposiciones legales vigentes.
- Obtener los estados financieros tanto de la Matriz como de las compañías a consolidar.
- Comprobar la homogeneidad de las bases contables utilizadas por las compañías a consolidar y ajustar en los aspectos materiales a los principios contables generalmente aceptados en Colombia.
- 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 deja de ser 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.

- A partir del año 2010 el ajuste por conversión de las compañías subordinadas en el exterior, se registran en el patrimonio. Hasta el año 2009 se reflejaban en resultados.
- Se comprueba que coincidan los saldos recíprocos. Si existen diferencias se concilian y se ajustan.
- Se prepara una hoja de trabajo para la consolidación.
- Se determina la participación minoritaria en el patrimonio y los resultados de las subordinadas.
- Los saldos y las transacciones entre compañías se eliminan.
- Se preparan los estados financieros consolidados con sus respectivas notas.

### 1.4 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	2011	2010
Activo de la compañía Matriz	\$ 6.545.459	\$ 6.403.741
Activo de las compañías subordinadas	7.078.878	6.584.252
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 13.624.337</b>	<b>\$ 12.987.993</b>
<b>Eliminaciones y reclasificaciones por efecto de la consolidación:</b>		
Deudores	(1.473.839)	(1.689.054)
Inventarios	(4.427)	(4.435)
Inversiones (costo más valorizaciones)	(4.293.157)	(3.289.941)
Propiedad, planta y equipo (costo más valorizaciones)	28.040	6.034
Intangibles y otros activos	50.215	74.094
<b>Total eliminaciones y reclasificaciones</b>	<b>(5.693.168)</b>	<b>(4.903.302)</b>
<b>TOTAL ACTIVO CONSOLIDADO</b>	<b>\$ 7.931.169</b>	<b>\$ 8.084.691</b>

Conciliación del pasivo	2011	2010
Pasivo de la compañía Matriz	\$ 69.219	\$ 80.066
Pasivo de las compañías subordinadas	2.870.049	3.363.092
<b>Subtotal</b>	<b>2.939.268</b>	<b>3.443.158</b>
<b>Eliminaciones y reclasificaciones por efecto de la consolidación:</b>		
Cuentas corrientes comerciales, proveedores y cuentas por pagar	(1.485.121)	(1.680.096)
Diferidos y otros pasivos	(13.817)	(13.285)
<b>Total eliminaciones y reclasificaciones</b>	<b>(1.498.938)</b>	<b>(1.693.381)</b>
<b>TOTAL PASIVO CONSOLIDADO</b>	<b>\$ 1.440.330</b>	<b>\$ 1.749.777</b>

Conciliación de las utilidades	2011	2010
Utilidad de la compañía Matriz	\$ 255.982	\$ 278.403
Utilidad de las compañías subordinadas	264.138	247.101
<b>Subtotal</b>	<b>520.120</b>	<b>525.504</b>
<b>Ajustes y eliminaciones por efecto de la consolidación:</b>		
Utilidad por método de participación	(258.797)	(262.477)
Participación derechos minoritarios	(2.138)	(762)
Pérdida (Utilidad) antes de adquisiciones de compañías	1.991	(4.364)
Resultado neto generado por operaciones entre las compañías y otros	(7.665)	5.338
<b>Total eliminaciones y reclasificaciones</b>	<b>(266.609)</b>	<b>(262.265)</b>
<b>TOTAL UTILIDAD NETA CONSOLIDADA</b>	<b>\$ 253.511</b>	<b>\$ 263.239</b>

Conciliación del patrimonio	2011	2010
Patrimonio de la Compañía Matriz	\$ 6.476.240	\$ 6.323.675
Patrimonio de las compañías subordinadas	4.208.828	3.221.160
<b>Subtotal</b>	<b>10.685.068</b>	<b>9.544.835</b>
<b>Eliminaciones por efecto de la consolidación:</b>		
Capital social	(748.848)	(723.793)
Superávit de capital	(1.772.154)	(295.203)
Reservas	(1.080.604)	(776.243)
Revalorización del patrimonio	(209.851)	(69.221)
Efecto conversión estados financieros	(101.048)	(117.715)
Superávit por valorizaciones	(29.333)	(981.113)
Utilidad del ejercicio (1)	(268.600)	(257.901)
<b>Total eliminaciones y reclasificaciones</b>	<b>(4.210.438)</b>	<b>(3.221.189)</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO CONSOLIDADO</b>	<b>\$ 6.474.630</b>	<b>\$ 6.323.646</b>

(1) Incluye las utilidades por el método de participación.

## NOTA 2 » Resumen de las principales prácticas y políticas contables

Para sus registros contables y para la preparación de sus estados financieros, 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.

Las políticas y prácticas contables que se describen a continuación, son aplicadas en forma homogénea por la Compañía Matriz y sus compañías subordinadas, en concordancia con lo anterior:

### 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 2011 la administración, acogiéndose a esta norma cargó a la cuenta de revalorización del patrimonio el impuesto al patrimonio por valor de \$18.549 (2010- \$10.835) el cual se cargaba a resultados anteriormente.



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 para estas compañías se les ha dado el cumplimiento de esta norma.

## 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 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.

## 2.3 PROVISIÓN PARA DEUDORES

La provisión para cuentas de dudoso recaudo 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.

## 2.4 INVENTARIOS

Los inventarios son contabilizados al costo. Para la determinación del costo se aplica el método promedio, y al cierre del ejercicio es reducido a su valor de mercado si este es menor. El método promedio se aplica para materias primas y materiales, productos terminados y procesos y el método de valores específicos para materia prima en tránsito. Si fuere necesario, al cierre de cada ejercicio se hace provisión para inventarios obsoletos y de lento movimiento.

## 2.5 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 en otros períodos. 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 60 meses.

## 2.6 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, DEPRECIACIÓN, VALORIZACIONES Y PROVISIONES

Las propiedades, planta y equipo están registrados al costo, incluyendo las adiciones, mejoras y la capitalización por diferencias en cambio y gastos financieros.

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.

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.

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.

## 2.7 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), independiente de su clasificación entre negociables o permanentes, se registran inicialmente por su costo de adquisición y cada mes se valorizan por su valor de realización. El ajuste resultante se lleva a la cuenta de resultados.

Las inversiones de renta variable en acciones o participaciones de capital, en entidades no controladas por la Compañía, se registran al costo y se valorizan a su valor de realización. Para las inversiones clasificadas como permanentes, el ajuste resultante sea positivo o negativo se registra en la cuenta de valorizaciones en el activo con abono o cargo a superávit por valorizaciones en el patrimonio, según el caso. Para las inversiones clasificadas como negociables, si el ajuste resultante es positivo o negativo, se afecta el último costo registrado de la inversión, reconociendo en resultados el ingreso o gasto generado. El valor de mercado es determinado para las acciones que cotizan en bolsa, así: de alta bursatilidad, con base en el promedio de los últimos 10 días de cotización; de media bursatilidad, con base en el promedio de cotización de los últimos 90 días en bolsa; y para las de baja bursatilidad o que no cotizan en bolsa, con base en su valor intrínseco.

De acuerdo con la Circular Conjunta 006 y 11 de 2005, de las Superintendencias de Sociedades y Financiera de Colombia respectivamente, las inversiones en compañías subordinadas clasificadas como permanentes 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 inicialmen-

te 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.

A partir del año 2007, de acuerdo con el Decreto 4918 del 28 de diciembre de 2007, las diferencias en cambio resultantes de la reexpresión de las inversiones en subordinadas del exterior originadas durante el año se registran como un mayor o menor valor del patrimonio en el rubro superávit por método de participación.

## 2.8 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.

Anualmente se 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 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 y simultáneamente se registra el pasivo correspondiente.

Estos derechos se amortizan con cargo a resultados por el método de línea recta a las tasas de 10% para derechos en contrato de arrendamiento de equipo y de 20% para vehículos y equipos de cómputo. Los cánones pagados en desarrollo de contrato son aplicados al pasivo en la parte calculada de abono a capital y a resultados del ejercicio en la parte de gastos financieros.

## 2.9 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 *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 durante el periodo en el cual se establecieron los contratos, 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.

## 2.10 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.

## 2.11 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.

## 2.12 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS Y ACREEDORAS

### 2.12.1 Deudoras

Se registran en cuentas de orden deudoras hechos o circunstancias de los cuales se pueden generar derechos que afecten la estructura financiera de 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.

### 2.12.2 Acreedoras

Se registran en cuentas de orden acreedoras los compromisos o contratos que se relacionan con posibles obligaciones que pueden llegar a afectar la estructura financiera de las compañías. También incluye cuentas utilizadas para efectos de control interno de pasivos y patrimonio, así como para conciliar las diferencias entre los registros contables de naturaleza crédito y las declaraciones tributarias.

## 2.13 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

### 2.13.1 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.

## 2.14 UTILIDAD NETA POR ACCIÓN

La utilidad neta por acción se calcula sobre 460.123.458 acciones en circulación de la Compañía Matriz al cierre del año 2011 (2010- 435.123.458).

## 2.15 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

Para la preparación del estado de flujos de efectivo, las inversiones temporales son consideradas como equivalentes de efectivo, por tener un vencimiento inferior a tres meses, o por existir la intención o capacidad de realizarlas antes de ese período.

## 2.16 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 2011 y 2010, 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.

## 2.17 RECLASIFICACIÓN A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Ciertas reclasificaciones han sido incorporadas en los estados financieros de 2010 para propósitos comparativos con los estados financieros de 2011.

## NOTA 3 » Transacciones en moneda extranjera

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 de 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, \$1.942,70 y \$1.913,98 por US\$1 al 31 de diciembre de 2011 y 2010 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 \$1.848,17 y \$1.897,89 por US\$1 durante los años 2011 y 2010 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.

	2011		2010	
	US\$	\$	US\$	\$
Disponible	39.549.080	76.832	36.939.889	70.702
Deudores	181.133.687	351.888	120.959.449	231.514
Inventarios	66.539.640	129.267	108.875.635	208.386
Diferidos y otros	14.913.825	28.973	9.514.825	18.211
Propiedad, planta y equipo	104.273.061	202.571	111.998.218	214.362
Intangibles	134.012.659	260.346	136.838.526	261.906
<b>Subtotal</b>	<b>540.421.952</b>	<b>1.049.877</b>	<b>525.126.542</b>	<b>1.005.081</b>
Obligaciones financieras	115.841.657	225.045	230.291.345	440.773
Proveedores	40.494.535	78.669	37.762.673	72.277
Cuentas por pagar	73.683.064	143.144	55.976.008	107.137
Impuestos, gravámenes y tasas	9.851.122	19.138	10.226.596	19.574
Obligaciones laborales	11.042.357	21.452	7.920.271	15.159
Pasivos estimados	3.482.696	6.766	3.893.028	7.451
Pasivos diferidos y otros	12.225.333	23.750	3.095.010	5.924
<b>Subtotal</b>	<b>266.620.764</b>	<b>517.964</b>	<b>349.164.931</b>	<b>668.295</b>
<b>Posición neta, activa</b>	<b>273.801.188</b>	<b>531.913</b>	<b>175.961.611</b>	<b>336.786</b>



Impacto de la conversión de estados financieros por país:

2011													
	Costa Rica	Ecuador	El Salvador	Estados Unidos	Guatemala	México	Nicaragua	Panamá	Perú	Puerto Rico	Venezuela	Rep. Dominicana	TOTAL
Activo corriente	1.074	235	49	402	102	(3.508)	(154)	471	3.268	108	1.971	0	4.019
Activo no corriente	5.199	5	0	429	0	(562)	(9)	721	10.741	1	1.136	0	17.659
<b>Total activo</b>	<b>6.274</b>	<b>239</b>	<b>49</b>	<b>831</b>	<b>102</b>	<b>(4.070)</b>	<b>(163)</b>	<b>1.192</b>	<b>14.009</b>	<b>109</b>	<b>3.107</b>	<b>0</b>	<b>21.678</b>
Pasivo corriente	(477)	(195)	(49)	(400)	(101)	1.060	179	(269)	(1.719)	(24)	(1.206)	0	(3.201)
Pasivo no corriente	(205)	(1)	0	(100)	0	148	0	0	(1.208)	0	69	0	(1.296)
<b>Total pasivo</b>	<b>(682)</b>	<b>(196)</b>	<b>(49)</b>	<b>(500)</b>	<b>(101)</b>	<b>1.208</b>	<b>179</b>	<b>(269)</b>	<b>(2.926)</b>	<b>(24)</b>	<b>(1.137)</b>	<b>0</b>	<b>(4.497)</b>
<b>Efecto conversión resultados</b>	<b>(624)</b>	<b>(17)</b>	<b>36</b>	<b>(223)</b>	<b>18</b>	<b>708</b>	<b>10</b>	<b>240</b>	<b>333</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>(12)</b>	<b>514</b>
<b>Efecto conversión estados financieros</b>	<b>6.216</b>	<b>60</b>	<b>(36)</b>	<b>553</b>	<b>(17)</b>	<b>(3.570)</b>	<b>6</b>	<b>683</b>	<b>10.749</b>	<b>40</b>	<b>1.970</b>	<b>12</b>	<b>16.667</b>
<b>Total efecto por conversión estados financieros acumulado</b>													<b>(101.048)</b>

2010												
	Costa Rica	Ecuador	El Salvador	Estados Unidos	Guatemala	México	Nicaragua	Panamá	Perú	Puerto Rico	Venezuela	TOTAL
Activo corriente	2.317	(1.092)	(114)	(276)	(41)	(356)	(404)	(2.057)	(1.740)	(480)	(124.288)	(128.531)
Activo no corriente	10.168	(13)	0	(3)	0	(53)	(52)	(3.066)	(5.902)	(1)	(59.898)	(58.820)
<b>Total activo</b>	<b>12.485</b>	<b>(1.105)</b>	<b>(114)</b>	<b>(279)</b>	<b>(41)</b>	<b>(409)</b>	<b>(456)</b>	<b>(5.123)</b>	<b>(7.642)</b>	<b>(481)</b>	<b>(184.186)</b>	<b>(187.351)</b>
Pasivo corriente	1.233	(930)	(113)	(86)	(34)	(174)	(443)	(1.067)	(601)	(111)	(66.088)	(68.414)
Pasivo no corriente	852	0	0	0	0	(54)	0	0	(1.093)	0	(142)	(437)
<b>Total pasivo</b>	<b>2.085</b>	<b>(930)</b>	<b>(113)</b>	<b>(86)</b>	<b>(34)</b>	<b>(228)</b>	<b>(443)</b>	<b>(1.067)</b>	<b>(1.694)</b>	<b>(111)</b>	<b>(66.230)</b>	<b>(68.851)</b>
<b>Efecto conversión resultados</b>	<b>517</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>(3)</b>	<b>334</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>(99)</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>785</b>
<b>Efecto conversión estados financieros</b>	<b>10.917</b>	<b>(173)</b>	<b>(1)</b>	<b>(183)</b>	<b>(10)</b>	<b>153</b>	<b>(4)</b>	<b>(4.043)</b>	<b>(6.047)</b>	<b>(368)</b>	<b>(117.956)</b>	<b>(117.715)</b>

## NOTA 4 » Disponible y equivalentes de efectivo

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Caja, bancos y corporaciones de ahorro y vivienda	\$ 163.234	\$ 87.484
Inversiones temporales	29.853	45.905
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 193.087</b>	<b>\$ 133.389</b>

Sobre estos valores no existen restricciones para su disponibilidad.

## NOTA 5 » Deudores, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011		2010
Cientes :			
Nacionales	\$ 321.449	\$	322.671
Exterior	174.667		137.712
Provisión clientes (1)	(5.710)		(8.340)
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 490.406</b>	<b>\$</b>	<b>452.043</b>
Anticipo impuesto, contribuciones y saldos a favor	74.837		65.683
Ingresos por cobrar	1.865		486
Anticipos y avances	41.772		30.601
Cuentas por cobrar a trabajadores	9.229		7.894
Préstamos a particulares	484		778
Otros	10.595		10.749
<b>TOTAL DEUDORES (CORTO PLAZO)</b>	<b>\$ 629.188</b>	<b>\$</b>	<b>568.234</b>
Cuentas por cobrar a trabajadores	21.216		17.680
Anticipos y avances	227		286
Préstamos a particulares	0		56
<b>TOTAL DEUDORES (LARGO PLAZO)</b>	<b>\$ 21.443</b>	<b>\$</b>	<b>18.022</b>

(1) Las cuentas con vencimiento superior a un año, por ventas de productos, se castigan contra la provisión. El movimiento de la provisión de deudores se detalla a continuación:

	2011		2010
Saldo al inicio	\$ 8.340	\$	10.625
Provisión del año	9.355		8.284
Castigo de cartera	(11.985)		(10.569)
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$ 5.710</b>	<b>\$</b>	<b>8.340</b>

## NOTA 6 » Inventarios, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011		2010
Materia prima	\$ 221.710	\$	188.253
Productos en proceso	52.366		39.119
Producto terminado	160.765		159.524
Mercancía no fabricada por la empresa	37.185		30.045
Materiales, repuestos, accesorios y empaques	87.043		79.794
Inventarios en tránsito	16.591		29.247
Semovientes	30.302		27.900
Provisión protección de inventarios	(4.096)		(866)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 601.866</b>	<b>\$</b>	<b>553.016</b>

## NOTA 7 » Diferidos y otros activos

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011		2010
Gastos pagados por anticipado	\$ 10.513	\$	8.089
Cargos diferidos impuesto al patrimonio	52.476		0
Cargos diferidos	67.412		58.913
Derechos en instrumentos financieros (Nota 8)	14.788		15.109
Otros activos	3.535		1.793
<b>TOTAL</b>	<b>148.724</b>		<b>83.904</b>
<b>Total corriente</b>	<b>(34.453)</b>		<b>(52.187)</b>
<b>Total no corriente</b>	<b>\$ 114.271</b>	<b>\$</b>	<b>31.717</b>

## INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS

Los saldos de los activos y pasivos por instrumentos financieros derivados al 31 de diciembre de 2011 y 2010 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

2011 y 2010, los instrumentos derivados generaron utilidades de \$11.766 (2010 - \$6.084) y pérdidas por \$23.396 (2010 - \$17.402), 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:

2011													
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	
<b>Swaps</b>													
BBVA	40.285.714	15.107.143	15.107.143	17/04/2008	14/02/2014	2.283	(366)	1.917	1.795,00	Libor 3 meses + 0,85	11,25% EA		
RBS	37.714.286	14.142.858	14.142.858	30/04/2008	14/02/2014	2.414	(287)	2.127	1.772,00	Libor 3 meses + 0,95	10,92% EA		
Citibank	40.176.271	40.176.271	40.176.271	03/07/2008	03/07/2018	10.091		10.091	2,96PEN	Libor 6 meses + 1,80	8,84% EA		
<b>TOTAL DERECHOS LARGO PLAZO</b>						<b>\$14.788</b>	<b>(\$653)</b>						
<b>TOTAL DERECHOS</b>						<b>\$14.788</b>	<b>(\$653)</b>						
<b>OBLIGACIONES</b>													
<b>Swaps</b>													
RBS	33.000.000	7.071.438	7.071.438	14/06/2006	14/06/2013		(4.143)	(4.143)	2.518,50	Libor 3 meses + 0,85	9,87% EA		
<b>TOTAL OBLIGACIONES LARGO PLAZO</b>						<b>0</b>	<b>(4.143)</b>						
<b>TOTAL OBLIGACIONES</b>						<b>0</b>	<b>(4.143)</b>						
<b>GRAN TOTAL</b>						<b>\$14.788</b>	<b>(4.796)</b>						

2010

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
<b>DERECHOS</b>												
Compra D. Forwards												
Helm Bank		5.698.535	15/12/2010	14/01/2011	130		130	1.898,00	1.885,04			
Helm Bank		5.769.280	16/12/2010	14/01/2011	68		68	1.910,00	1.894,91			
Bancolombia		15.043.671	17/11/2010	17/01/2011	540		540	1.879,00	1.877,74			
Bancolombia		19.055.316	17/11/2010	17/01/2011	684		684	1.879,00	1.877,74			
BBVA		20.550.225	05/11/2010	04/01/2011	1.992		1.992	1.819,00	1.816,90			
<b>TOTAL DERECHOS CORTO PLAZO</b>						<b>3.414</b>						
<b>Swaps</b>												
BBVA	40.285.714	25.178.572	25.178.572	17/04/2008	14/02/2014	2.596	(464)	2.132	1.795,00		Libor 3 Meses + 0,95	11,25% EA
RBS	37.714.286	23.571.429	23.571.429	14/06/2006	14/02/2014	2.900	(424)	2.476	1.772,00		Libor 3 Meses + 0,95	10,92% EA
Citibank	40.176.271	40.176.271	40.176.271	03/07/2008	03/07/2018	6.199		6.198	2,96PEN		Libor 6 Meses + 1,80	8,84% EA
<b>TOTAL DERECHOS LARGO PLAZO</b>						<b>11.695</b>	<b>(888)</b>					
<b>TOTAL DERECHOS</b>						<b>15.109</b>	<b>(888)</b>					
<b>OBLIGACIONES</b>												
Compra N.D. Forwards												
Helm Bank	1.000.000		1.000.000	11/02/2010	08/02/2011	(100)	(100)	1.945,00	2.021,96			
Helm Bank	1.000.000		1.000.000	11/02/2010	08/02/2011	(100)	(100)	1.945,00	2.021,96			
Helm Bank	1.000.000		1.000.000	11/02/2010	08/02/2011	(100)	(100)	1.945,00	2.021,96			
Helm Bank	3.251.230		3.251.230	16/12/2010	14/01/2011	38						
Helm Bank	7.526.629		7.526.629	22/12/2010	21/01/2011	(132)	(132)	1.938,00	1.916,67			
<b>TOTAL OBLIGACIONES CORTO PLAZO</b>						<b>(394)</b>						
<b>Swaps</b>												
RBS	33.000.000	14.142.864	14.142.864	14/06/2006	14/06/2013	(7.246)	(7.246)		2.518,50		Libor 3 Meses + 0,85	9,87% EA
<b>TOTAL OBLIGACIONES CORTO PLAZO</b>						<b>(7.246)</b>						
<b>TOTAL OBLIGACIONES</b>						<b>(8.528)</b>						
<b>GRAN TOTAL</b>						<b>15.109</b>	<b>(8.528)</b>					

(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 la 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. Sus-

tancialmente 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.



## NOTA 8 » Inversiones permanentes, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Porcentaje de participación	Costo 2011	Costo 2010	Valoriz. (desvaloriz) 2011	Valoriz. (desvaloriz) 2010	Dividendos recibidos 2011	Dividendos recibidos 2010
Bimbo de Colombia S.A.	2.324.630	40,00%	52.986	52.986	5.581	(3.410)	0	0
Carnes y Derivados de Occidente S.A.	0	0,00%	0	3	0	2	0	0
Sociedad Central Ganadera S.A.(1)	48.691	17,14%	1.025	957	1.032	717	228	267
Cía. de Distribución y Transporte S.A.(2)	0	0,00%	0	1.314	0	899	665	544
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	12,66%	147.259	147.259	1.699.702	2.078.596	16.897	15.677
Fondo Ganadero de Antioquia S.A.	1.547.021	3,57%	3.077	3.077	(653)	(758)	0	0
Inversiones Argos S.A.	79.804.628	12,37%	120.795	120.795	1.221.519	1.467.318	15.641	14.466
Predios del Sur S.A. (3)	0	0,00%	0	783	0	(132)	0	0
Promotora de Manufacturas para Exportación S.A.	0	0,00%	0	176	0	0	0	0
Promotora de Proyectos S. A.	398.038	12,87%	265	265	(177)	(177)	0	0
Trigonal S. A.	744	2,08%	2	2	4	7	0	0
Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura	78.437	0,10%	111	111	83	73	93	0
Otras sociedades			704	782	0	0	7	42
<b>Subtotal</b>			<b>326.224</b>	<b>328.510</b>	<b>2.927.091</b>	<b>3.543.135</b>	<b>33.531</b>	<b>30.996</b>
Provisión inversiones			(46)	(532)				
<b>Inversiones obligatorias y otras (4)</b>			<b>2.893</b>	<b>2.503</b>				
<b>Total inversiones permanentes, neto</b>			<b>329.071</b>	<b>330.481</b>	<b>2.927.091</b>	<b>3.543.135</b>	<b>33.531</b>	<b>30.996</b>

(1) Durante el año 2011 se adquirieron 910 acciones de Sociedad Central Ganadera S.A.

(2) En diciembre de 2011 se realiza la venta de 182.901 acciones de Compañía de Distribución y Transporte S.A.

(3) De acuerdo con la Asamblea Extraordinaria del 25 de enero de 2011, se aprobó la liquidación definitiva de esta sociedad.

(4) Incluye el fideicomiso Grupo Nutresa S.A.

Debidamente autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia, la Compañía, a través del fideicomiso Grupo Nacional de Chocolates, 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.
<b>TOTAL</b>	<b>500.000</b>		

## NOTA 9» Propiedad, planta y equipo, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

2011	Costo	Depreciación acumulada	Valor en libros	Valorizaciones
Bienes raíces	\$ 728.000	\$ (290.400)	\$ 437.600	\$ 689.459
Equipo de oficina	33.819	(25.766)	8.053	0
Equipo de producción	1.307.736	(884.430)	423.306	477.049
Equipo de transporte	8.979	(7.819)	1.160	1.309
Construcción y montajes en proceso	80.051	0	80.051	0
Depreciación flexible	0	70.742	70.742	0
Provisión	(11.057)	0	(11.057)	0
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.147.528</b>	<b>\$ (1.137.673)</b>	<b>\$ 1.009.855</b>	<b>\$ 1.167.817</b>

2010	Costo	Depreciación acumulada	Valor en libros	Valorizaciones
Bienes raíces	\$ 675.709	\$ (259.143)	\$ 416.566	\$ 597.020
Equipo de oficina	30.860	(20.324)	10.536	0
Equipo de producción	1.238.903	(839.558)	399.345	410.849
Equipo de transporte	10.108	(8.204)	1.904	1.406
Construcción y montajes en proceso	99.870	0	99.870	0
Depreciación flexible	0	71.656	71.656	0
Provisión	(11.084)	0	(11.084)	0
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.044.366</b>	<b>\$ (1.055.573)</b>	<b>\$ 988.793</b>	<b>\$ 1.009.275</b>

### GRAVÁMENES

La propiedad, planta y equipo se encuentra libre de gravamen y por consiguiente es de plena propiedad de las compañías, a excepción de:

- Los inmuebles urbanos hipotecados a favor de Bancolombia S.A, ubicados en la carrera 62 No. 11 - 31 en Bogotá D.C. con garantía hipotecaria No. 51600000784, y en la carrera 65 No. 12 - 60 en Bogotá D.C. con garantía hipotecaria N° 51600000786, para garantizar créditos abiertos de propiedad de Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.
- Lote de terreno No. 1 con un área aproximada de 88.307,20 m2, propiedad de Compañía de Galletas Noel S.A.S. a favor de Bancolombia.
- Un lote de terreno situado en el paraje de los Llanos, municipio de Yarumal. Folio de matrícula inmobiliaria: 037-0009591 de la oficina de Registro de Instrumentos Públicos de Yarumal de propiedad de Setas Colombianas S.A., por hipoteca abierta para futuros créditos.
- Una finca territorial conocida con el nombre de la Sopetrana, hoy Alcalá, situada en el paraje de los llanos del municipio de Yarumal. Folio de matrícula inmobiliaria: 037-0009592 de la oficina de Registro de Instrumentos Públicos de Yarumal de propiedad de Setas Colombianas S.A. por hipoteca abierta para futuros créditos.
- Un lote de terreno en la comunidad territorial denominada Llanos de Cuivá, situada en el municipio de Yarumal. Folio de matrícula inmobiliaria: 037-0009593 de la oficina de Registro de Instrumentos Públicos de Yarumal de propiedad de Setas Colombianas S.A. por hipoteca abierta para futuros créditos.
- 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. Folio de matrícula inmobiliaria 025-0004324 de la oficina de Registro de Instrumentos Públicos de Santa Rosa de Osos de propiedad de Setas Colombianas S.A., por hipoteca abierta para futuros créditos.

El valor cargado a resultados por depreciación de propiedad, planta y equipo fue de \$95.192 y en 2010 de \$90.165, ver nota 28.

## NOTA 10 » Intangibles, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	Costo	Deprec. y	Valor en libros	
	2011	amortiz. acum. 2011	2011	2010
Crédito mercantil (1)	\$ 448.550	\$ (54.167)	\$ 394.383	\$ 341.205
Marcas y patentes	512.755	(55.745)	457.010	457.795
Derechos de distribución (2)	9.077	(7.481)	1.596	2.874
Bienes en leasing (3)	17.989	(6.841)	11.148	18.867
Derechos fiduciarios	4.919	0	4.919	4.848
Otros	31.598	(250)	31.348	27.995
Provisión	(20)	0	(20)	(20)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.024.868</b>	<b>\$ (124.484)</b>	<b>\$ 900.384</b>	<b>\$ 853.564</b>

(1) Corresponde al monto adicional pagado respecto al valor intrínseco de las acciones adquiridas por la Compañía Matriz y sus subordinadas, con un período de amortización entre 3 y 20 años. La amortización cargada a resultados del año 2011 ascendió a \$21.894 (2010 - \$17.099). A la fecha, no se observan contingencias o deterioro en el valor de las demás inversiones que puedan requerir un ajuste o acelerar su amortización.

(2) Corresponde a los derechos adquiridos en Puerto Rico a la Compañía Boricua Empaque, Inc.

(3) A continuación se resume por grupo el valor de los bienes recibidos en *leasing* al cierre del año:

	Costo	Amortización	Valor en libros	
	2011	acumulada 2011	2011	2010
Maquinaria	\$ 9.699	\$ (3.788)	\$ 5.911	\$ 15.354
Equipo de transporte	6.947	(2.666)	4.279	3.513
Equipos de oficina	1.343	(387)	956	0
<b>Total bienes en leasing</b>	<b>\$ 17.989</b>	<b>\$ (6.841)</b>	<b>\$ 11.146</b>	<b>\$ 18.867</b>

Los cánones pendientes de pago, sumados a la opción de compra, ascienden a \$13.225 y (2010 - \$1.322). Los pagos de los cánones se registran en los resultados del período.

## NOTA 11 » Cuentas de orden

El saldo al 31 de diciembre comprendía:	2011	2010
<b>Deudoras:</b>		
<b>Derechos contingentes</b>		
Bienes y valores entregados en garantía	\$ 487.212	\$ 582.571
Bienes y valores en poder de terceros	24.305	28.065
Litigios y demandas	1.653	2.644
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 513.170</b>	<b>\$ 613.280</b>
<b>Deudores fiscales</b>	<b>(5.459.647)</b>	<b>(3.940.040)</b>
<b>Deudoras de control</b>		
Bienes recibidos en arrendamiento financiero	9.667	\$ 6.792
Propiedades, planta y equipo totalmente depreciados	526.158	502.207
Ajuste por inflación de activos	861.155	861.444
Otras cuentas deudoras de control	251.371	214.694
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.648.351</b>	<b>\$ 1.585.137</b>
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>(3.298.126)</b>	<b>( 1.741.623)</b>
<b>Acreedoras:</b>		
<b>Responsabilidades contingentes</b>		
Bienes y valores recibidos de terceros	\$ 576	\$ 2.856
Otras responsabilidades contingentes	1.259.939	1.293.286
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.260.515</b>	<b>\$ 1.296.142</b>
<b>Acreedores fiscales</b>	<b>\$ (351.065)</b>	<b>\$ (321.287)</b>
<b>Acreedoras de control</b>		
Acreedoras de control	\$ 66.165	\$ 71.872
Ajustes por inflación	913.479	904.427
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 979.644</b>	<b>\$ 976.299</b>
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>\$ 1.889.094</b>	<b>\$ 1.951.154</b>



## NOTA 12 » Obligaciones financieras:

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	Entidad	Saldo		Intereses causados	Tasa	Garantía	Vencimiento	
		2011	2010				CP	LP
Bancos Nacionales	Bancolombia	\$2.360	\$197.638	\$354	LIBOR + 1,45%	Pagaré	\$2.360	0
	BBVA	556	73.557	22	DTF + 5,00%	Pagaré	277	279
	Leasing Bancolombia	6.752	10.412	615	DTF + 4,5% - 5,00%	Pagaré	3.165	3.587
	Sobregiros	2.293	3.517			Pagaré	2.293	0
	Development Corporation of Abilene	1.167	2.301				0	1.167
Bancos del Exterior	Scotiabank	70.562	124.954	471	LIBOR + 0,85% - 0,95%	Pagaré	41.663	28.899
	Banco de Crédito Perú	0	25.208			Contrato	0	0
	Leasing Banco de Crédito Perú	568	1.603	20	6,9% - 8,0%	Contrato	397	171
	BBVA NY	0	45.936			Pagaré	0	0
	BBVA PERÚ	0	4.398			Pagaré	0	0
	Leasing BBVA Continental	681	778	11	2,84% - 5,25%	Contrato	596	86
	Leasing HSBC	0	55			Pagaré	0	0
	HSBC Panamá	4			9%		4	0
	Helm Bank Panamá	0	42.483			Pagaré	0	0
	Sobregiros	3.898	2.247			Pagaré	3.897	0
	Alpina S.A.	590	1.511	40	3,47%	Pagaré		590
	Predios del sur	-0	445					0
	Otros	Fideicomiso Grupo Nacional de Chocolates S.A. (Nota 9)	500.000	500.000	40.838	IPC + 4,19% - 5,59%		0
Bonos Perú (1)		85.371	80.756	7.060	8,84% E.A.	Pagaré	0	85.371
Instrumentos Financieros Derivados (Nota 8)		4.796	8.528		LIBOR + 1,80% SV -9,52%, 10,50%, 10,80% TV	Pagaré	0	4.796
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 679.598</b>	<b>\$1.126.326</b>	<b>\$49.431</b>			<b>\$54.652</b>	<b>\$624.946</b>
Pagaderos en 2012		54.652						
Pagaderos en 2013	38.560							
Pagaderos después del 2014	586.386							

(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 Nacional de Chocolates de Perú S.A. con el objetivo de financiar proyectos de inversión y sustituir deuda.
- **Tasa de Interés:** 8,65625% EA (sobre nuevos soles peruanos) pagaderos semestralmente
- **Tipo de Amortización:** Bullet
- **Garante:** Grupo Nacional de Chocolates S.A.
- **Entidad Estructuradora:** Citibank del Perú S.A.
- **Plazo:** 10 años

Durante el año 2011 se cargaron a resultados por concepto de intereses \$7.060 (2010 - \$7.188) sobre la emisión de los bonos antes mencionados.

## NOTA 13 » Proveedores

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

		2011		2010
Nacionales	\$	82,851	\$	92.878
Exterior		80,317		72.277
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>163.168</b>	<b>\$</b>	<b>165.155</b>

## NOTA 14 » Cuentas por pagar

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

		2011		2010
Costos y gastos por pagar	\$	126.529	\$	121.400
Dividendos por pagar		43.150		38.860
Retenciones y aportes de nómina		27.194		27.693
Retención en la fuente		18.282		19.593
Otros		2.089		1.492
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>217.244</b>	<b>\$</b>	<b>209.038</b>
<b>Total corto plazo</b>		<b>217.086</b>		<b>208.876</b>
<b>Total largo plazo</b>	<b>\$</b>	<b>158</b>	<b>\$</b>	<b>162</b>

## NOTA 15 » 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:

- Las rentas fiscales se gravan a la tarifa de 33% para el año gravable 2011 y siguientes. Las ganancias ocasionales se depuran separadamente de la renta ordinaria y se gravan a las mismas tarifas indicadas anteriormente. Se consideran ganancias ocasionales las obtenidas en la enajenación de activos fijos poseídos dos años o más,

las utilidades originadas en la liquidación de sociedades y las provenientes de herencias, legados y donaciones.

- b. 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.

Las compañías en Colombia que en el año 2011 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., Pastas Comarrico S.A.S., Litoempaques S.A.S., Meals de Colombia S.A.S.

Las demás compañías subordinadas lo hicieron con base en sistema de renta ordinaria.

- c. Al 31 de diciembre de 2011 las pérdidas fiscales de las compañías subordinadas en Colombia ascienden a \$20.387. 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 y/o 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.

- d. Al 31 de diciembre de 2011 los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria de las compañías subordinadas en Colombia pendientes por compensar ascienden a \$18.648. De acuerdo con las disposiciones tributarias vigentes los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria obtenidos a partir del año gravable 2003 pueden ser compensados con la renta líquida ordinaria, dentro de los cinco años siguientes y/o reajustados fiscalmente.

- e. A partir del año 2004 los contribuyentes del impuesto de renta que celebren operaciones con vinculados económicos o partes relacionadas del exterior, estarán obligados a determinar, para efectos del impuesto sobre la renta y complementarios, sus ingresos ordinarios y extraordinarios, sus costos y deducciones, sus activos y pasivos, considerando para estas operaciones los precios y márgenes de utilidad denominados de mercado. A la fecha, la administra-

ción y los asesores de la Compañía y sus subordinadas han concluido el estudio respectivo para el año 2010, el cual no requirió de ajustes en los estados financieros.

- f. La Ley 1111 de 2006 creó el impuesto al patrimonio por los años gravables 2007 a 2010 a cargo de las personas jurídicas, naturales y sociedades de hecho, contribuyentes del impuesto sobre la renta cuyo patrimonio al 1° de enero del año 2007 sea igual o superior a \$3.000 y la tarifa es de 1,2%.

Mediante la Ley 1370 del año 2009 se estableció el impuesto al patrimonio por el año gravable 2011 a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio líquido superior a \$5.000 deben pagar una tarifa del 4,8% y para patrimonios líquidos entre \$3.000 y \$5.000 una tarifa del 2,4% sobre dicho patrimonio. Así mismo, mediante el Decreto de Emergencia número 4825 de diciembre de 2010 se incluyó un nuevo rango de contribuyentes obligados a este impuesto, estableciendo tarifa del 1% para patrimonios líquidos entre \$1.000 y \$2.000 y del 1,4% para patrimonios entre \$2.000 y \$3.000. Adicionalmente, se estableció una sobretasa del 25% sobre este impuesto.

El valor estimado del impuesto incluyendo la sobretasa se estima en \$74.668. El impuesto debe causarse el 1 de enero de 2011 y pagarse 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 2011, 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 determina con base en estimaciones. 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 en estimaciones, sobre las bases impositivas del período fiscal. La tasa de impuesto a la renta es del 30%.

Las normas en Ecuador establecen:

De acuerdo con la Ley de Régimen Tributario, las sociedades constituidas en el Ecuador estarán sometidas a la tarifa impositiva del 25%.

El saldo de impuestos, gravámenes y tasas al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Impuesto de renta y complementarios	\$ 21.165	\$ 19.847
Impuesto sobre las ventas por pagar	50.415	43.003
Impuesto al patrimonio	57.125	0
Otros	4.117	5.397
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 132.822</b>	<b>\$ 68.247</b>
<b>Total corto plazo</b>	<b>95.488</b>	<b>68.247</b>
<b>Total largo plazo</b>	<b>37.334</b>	<b>0</b>

El movimiento de la cuenta de impuestos sobre la renta, durante el año, comprendió lo siguiente:

	2011	2010
Provisión cargada a resultados del año	\$ 76.893	\$ 70.002
Impuesto de renta diferido	37.026	6.991
Menos: Anticipos, autorretenciones y retenciones practicadas.	(92.754)	(57.146)
<b>Total impuesto de renta y complementarios por pagar</b>	<b>\$ 21.165</b>	<b>\$ 19.847</b>

## NOTA 16 » Obligaciones laborales

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Salarios por pagar	\$ 1.817	\$ 1.138
Cesantías consolidadas	33.375	28.455
Vacaciones	17.599	17.143
Bonificaciones e intereses sobre cesantías	31.691	31.705
Otras	11.947	9.946
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 96.429</b>	<b>\$ 88.387</b>
<b>Total corto plazo</b>	<b>89.949</b>	<b>78.624</b>
<b>Total largo plazo</b>	<b>\$ 6.480</b>	<b>\$ 9.763</b>



Empleados vinculados directamente por GRUPO NUTRESA S.A. (Matriz) y sus subordinadas durante el ejercicio:

2011						
EMPLEO DIRECTO	Número de personas por género			Salarios	Prestaciones	Total
	Hombres	Mujeres	Total			
Dirección	94	35	129	31.800	19.690	51.490
Confianza	5.558	3.080	8.638	253.896	168.096	421.992
Otros	6.352	1.993	8.345	121.755	82.153	203.908
<b>TOTAL</b>	<b>12.004</b>	<b>5.108</b>	<b>17.112</b>	<b>407.451</b>	<b>269.939</b>	<b>677.390</b>

2010						
EMPLEO DIRECTO	Número de personas por género			Salarios	Prestaciones	Total
	Hombres	Mujeres	Total			
Dirección	123	38	161	33.031	14.497	47.528
Confianza	5.072	2.888	7.960	225.147	155.859	381.006
Otros	5.875	2.139	8.014	107.008	72.622	179.630
<b>TOTAL</b>	<b>11.070</b>	<b>5.065</b>	<b>16.135</b>	<b>365.186</b>	<b>242.978</b>	<b>608.164</b>

## NOTA 17 » Pasivos estimados y provisiones

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Obligaciones laborales	\$ 84	\$ 0
Para costos y gastos	4.446	2.219
Pensiones de jubilación (1)	24.140	23.797
Otros	4.938	5.635
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 33.608</b>	<b>\$ 31.651</b>
<b>Total corto plazo</b>	<b>12.708</b>	<b>11.540</b>
<b>Total largo plazo</b>	<b>\$ 20.900</b>	<b>\$ 20.111</b>

### (1) Pensiones de jubilación

La provisión para pensiones de jubilación se contabilizó con base en los cálculos actuariales al 31 de diciembre.

	2011	2010
Cálculo actuarial por pensiones de jubilación	\$ 26.057	\$ 27.175
Pensiones de jubilación por amortizar (Db)	(1.917)	(3.378)
Total	\$ 24.140	\$ 23.797
Total corriente	3.240	3.686
Total largo plazo	\$ 20.900	\$ 20.111
Los cargos a resultados fueron los siguientes:		
Por aumento de la provisión	346	612
Por pagos efectuados en el año	3.164	3.221
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.510</b>	<b>\$ 3.833</b>

El pasivo actuarial al 31 de diciembre de 2011 se encontraba por amortizar entre 85% y 100% (2011 se encontraban al 100% amortizado, excepto el de Productos Alimenticios Doria S.A.S, Compañía Nacional de Chocolates S.A.S., Tropical Coffee Company S.A.S, Industria Colombiana de Café S.A.S, Compañía de Galletas Noel S.A.S.).

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.

Para el caso de Ecuador, el método actuarial utilizado para el cálculo del pasivo es el establecido en el artículo 72 de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador, publicada en el registro oficial 242 del 29-12-2007, así como en el artículo 25, literal f) del Reglamento de Aplicación a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Por otra parte la norma laboral ecuatoriana inició en 1998 para trabajadores y empleados no afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y a partir de 1992 para trabajadores y empleados afiliados o no al IESS e inclusive en 1989 la Corte Constitucional declaró la imprescriptibilidad, Desde el punto de vista tributario está vigente la Jubilación Patronal desde 1998 según lo estipulado en el registro oficial 379 del 8 de agosto de 1998. En el cálculo se han utilizado: tasa de interés actuarial real 4,00%; tasa financiera de descuento 6,50%; tasa de crecimiento de sueldos 2,4% anual.

El total de las personas amparadas con los cálculos actuariales es de 502 personas a diciembre de 2011 y 527 a diciembre de 2010.

## NOTA 18 » Diferidos y otros pasivos

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Impuesto diferido	\$ 112.430	\$ 58.938
Anticipos y avances recibidos	4.924	1.870
Ingresos recibidos de terceros	107	114
Otros	0	51
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 117.461</b>	<b>\$ 60.973</b>
<b>Total corto plazo</b>	<b>5.031</b>	<b>1.983</b>
<b>Total largo plazo</b>	<b>\$ 112.430</b>	<b>\$ 58.990</b>

## NOTA 19 » 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 ésta 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 se discrimina así:

	2011	2010
Reservas obligatorias	\$ 201.914	\$ 187.421
Reservas ocasionales	740.559	649.379
<b>Total reservas</b>	<b>\$ 942.473</b>	<b>\$ 836.800</b>

### Revalorización del patrimonio

Se ha acreditado a esta cuenta, con cargo a resultados del período, los ajustes por inflación correspondientes a los saldos de cuentas del patrimonio, hasta el 31 de diciembre de 2006. De acuerdo con normas vigentes en Colombia, este saldo podrá distribuirse cuando se liquide la Compañía o se

capitalice. Esta capitalización representa para los accionistas un ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional.

Este rubro se 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 20 » Superávit por valorización

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Valores mobiliarios	\$ 2.927.091	\$ 3.543.135
Propiedad, planta y equipo	1.167.817	1.009.275
Otros	2.643	2.878
Total valorizaciones	4.097.551	4.555.288
Menos intereses minoritarios	(1.991)	(5.635)
<b>Total superávit por valorización</b>	<b>\$ 4.095.560</b>	<b>\$ 4.549.653</b>

## NOTA 21 » Ingresos operacionales

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Nacionales por venta de productos, neto	\$ 3.496.189	\$ 3.232.621
Exportaciones y ventas en el exterior	1.561.194	1.226.237
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.057.383</b>	<b>\$ 4.458.858</b>

A continuación detallamos los ingresos operacionales totales representados en dólares por país:

País		2011	Part %		2010	Part %
Colombia (1)	US\$	2.102.130.044	77,13%	US\$	1.854.288.725	78,93%
Costa Rica		113.011.639	4,15%		108.056.913	4,60%
Ecuador		28.599.586	1,05%		25.358.145	1,08%
Estados Unidos		70.584.089	2,59%		18.233.011	0,78%
Guatemala		8.123.464	0,30%		3.129.473	0,13%
México		57.331.044	2,10%		51.081.948	2,17%
Nicaragua		10.050.447	0,37%		8.714.666	0,37%
Panamá		42.104.777	1,54%		40.150.478	1,71%
Perú		54.836.736	2,01%		46.388.091	1,97%
Puerto Rico		3.477.119	0,13%		8.811.527	0,38%
El Salvador		4.165.623	0,15%		2.435.728	0,10%
Venezuela		211.889.737	7,77%		182.727.886	7,78%
República Dominicana		19.285.159	0,71%		0	0,00%
	<b>US\$</b>	<b>2.725.589.464</b>	<b>100,00%</b>	<b>US\$</b>	<b>2.349.376.591</b>	<b>100,00%</b>

(1) Las ventas de las compañías colombianas se convirtieron a TRM promedio \$1.848,17 y (2010 - \$1.897,89)

## NOTA 22 » Gastos de administración

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Gastos del personal	\$ 124.130	\$ 117.197
Honorarios	25.185	26.901
Servicios	28.003	20.886
Impuestos, seguros y arrendamientos	18.064	13.159
Amortizaciones	28.169	7.901
Gastos de viaje	8.704	8.658
Contribuciones y afiliaciones	4.474	3.553
Depreciaciones	2.229	2.254
Gastos legales	533	1.298
Suministros para equipos de cómputo y comunicaciones	468	2.546
Taxis y buses	1.979	1.823
Útiles y papelería	1.027	999
Otros	7.096	5.766
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 250.061</b>	<b>\$ 212.941</b>

## NOTA 23 » Gastos de venta

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Gastos del personal	\$ 357.710	\$ 327.049
Servicios	484.458	462.334
Impuestos, seguros y arrendamientos	123.953	100.708
Material publicitario	31.717	33.331
Depreciaciones	25.662	27.385
Gastos de viaje	24.485	22.919
Honorarios	18.741	22.777
Comisiones	12.849	11.347
Combustibles y lubricantes	10.838	7.110
Provisión cartera	9.355	8.284
Envases y empaques	8.178	6.262
Amortizaciones	9.125	3.603
Útiles y papelería	3.950	3.570
Gastos legales	1.771	3.102
Degustaciones y promociones	874	3.251
Otros	97.636	60.620
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.221.302</b>	<b>\$ 1.103.652</b>



## NOTA 24 » Gastos de producción

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011		2010
Gastos del personal	\$ 31.067	\$	35.377
Servicios	44.588		32.115
Impuestos, seguros y arrendamientos	13.200		15.992
Taxis y buses	5.219		4.708
Depreciaciones	3.431		8.921
Honorarios	3.821		2.018
Gastos de viaje	2.061		1.738
Elementos de aseo y cafetería	2.015		5.842
Contribuciones y afiliaciones	1.866		865
Útiles y papelería	1.143		1.254
Suministros, maquinaria y equipo	1.039		993
Combustible y repuestos	663		631
Amortizaciones	370		38
Cheques y restaurante	183		322
Gastos legales	150		14
Otros	12.507		10.785
<b>Total</b>	<b>\$ 123.323</b>	<b>\$</b>	<b>121.613</b>

## NOTA 25 » Dividendos y financieros

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011		2010
De otras sociedades ( Nota 8 )	\$ 33.531	\$	30.996
Diferencia en cambio	52.900		36.052
Utilidad en valoración de derivados	11.766		6.084
Intereses	7.442		5.633
Otros ingresos financieros	150		2.451
<b>Total</b>	<b>\$ 105.789</b>	<b>\$</b>	<b>81.216</b>

## NOTA 26 » Gastos financieros

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011		2010
Intereses	\$ 64.191	\$	62.608
Diferencia en cambio	44.906		53.660
Pérdida en valoración de derivados	23.396		17.402
Descuentos comerciales condicionados	723		10.968
Gravamen a los movimientos financieros	14.724		716
Otros	5.028		5.576
<b>Total</b>	<b>\$ 152.968</b>	<b>\$</b>	<b>150.930</b>

## NOTA 27 » Otros ingresos y egresos, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011		2010
Recuperaciones	\$ 20.572	\$	29.041
Utilidad en venta de inversiones	11.185		1.514
Utilidad en venta de propiedad, planta y equipo e intangibles	10.888		178
Indemnizaciones - reconocimientos	1.792		838
Arrendamientos	676		578
Servicios	211		1.505
Pérdida en retiro de bienes	(4.174)		(3.444)
Donaciones	(5.954)		(5.946)
Amortización de intangibles	0		(3.329)
Amortización de crédito mercantil	0		(14.746)
Gastos extraordinarios (1)	(19.513)		(6.914)
Ajustes por inflación (2)	(20.313)		(16.999)
Otros, neto	(11.118)		(4.312)
<b>Total</b>	<b>\$ (15.748)</b>	<b>\$</b>	<b>(22.036)</b>

(1) Incluye \$9.524 gastos por emisión de acciones y \$2.439 cambio de razón social.

(2) Corresponde ajuste por inflación de Venezuela.

## NOTA 28 » Depreciaciones

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011		2010
Construcciones y edificaciones	\$ 24.817	\$	19.055
Equipo de cómputo y comunicación	1.139		1.426
Flota y equipo de transporte	1.215		1.631
Maquinaria y equipo	66.310		65.069
Muebles y enseres	1.711		2.984
<b>Total general</b>	<b>\$ 95.192</b>	<b>\$</b>	<b>90.165</b>

## NOTA 29 » Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011		2010
Crédito mercantil	\$ 21.894	\$	17.099
Proyecto Everest	5.538		4.062
Mejoras propiedad ajena	3.401		3.550
Intangible marcas	3.360		3.470
Leasing	3.525		3.680
Derechos de distribución	1.277		1.277
Licencias	234		0
Software	171		0
Mantenimiento edificaciones, maquinaria y equipo	1.044		193
<b>Total general</b>	<b>\$ 40.444</b>	<b>\$</b>	<b>33.331</b>

## NOTA 30 » Adquisición de propiedad, planta y equipo

Durante el año se adquirieron los siguientes activos:

	2011		2010
Bienes raíces	\$ 30.991	\$	48.285
Equipo de oficina	1.790		2.951
Equipo de producción	94.465		85.807
Equipo de transporte	982		1.413
<b>Total general</b>	<b>\$ 128.228</b>	<b>\$</b>	<b>138.456</b>

## NOTA 31 » Dividendos decretados y pagados

En la Asamblea ordinaria realizada el 31 de marzo de 2011 se decretó un dividendo mensual por acción de \$28,50 (pesos), entre abril de 2011 y marzo de 2012 inclusive, sobre 435.123.458 acciones en circulación. A partir de la emisión de acciones realizada en julio de 2011 el dividendo se pagó sobre 460.123.458 ac-

ciones en circulación. Se decretaron dividendos en el año 2011 por valor de \$154.582 (2010 - \$141.030) incluyendo los minoritarios.

Durante el año 2011 se pagaron dividendos por valor de \$150.292 (2010 - \$139.534)

## NOTA 32 » Emisión de 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 33 » Utilidad neta en venta propiedad planta y equipo e inversiones

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

**Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo e intangibles**

	2011		2010
Maquinaria y equipo	\$ 4.748	\$	2.533
Bienes raíces	3.772		300
Intangibles	7.326		0
Flota y equipo de transporte	456		875
Otros	112		58
<b>Total general</b>	<b>\$ 16.414</b>	<b>\$</b>	<b>3.766</b>

### Utilidad (pérdida) neta en venta y retiro de inversiones y propiedad, planta y equipo

	2011	2010
Bienes raíces	\$ 2.465	\$ 1.409
Inversiones	10.244	1.344
Intangibles	6.567	(2.308)
Maquinaria y equipo	(99)	(506)
Otros	(156)	(192)
<b>Total general</b>	<b>\$ 19.021</b>	<b>\$ (253)</b>

## NOTA 34 » Relaciones financieras consolidadas

	2011	2010
<b>De liquidez (activo corriente / pasivo corriente)</b>	2,29	1,65
Indica la capacidad que tiene la Empresa para atender sus obligaciones a corto plazo, teniendo como respaldo el activo corriente.		
<b>De endeudamiento (pasivos totales / activos totales)</b>	18,16%	21,64%
Indica la parte del activo de la Empresa que está financiado con recursos de terceros.		
<b>Rotación de activos (ingresos operacionales / activos totales)</b>	0,64	0,55
Margen de utilidad (utilidad neta / ingresos operacionales)	5,01%	5,90%
<b>De rentabilidad</b>		
(Utilidad neta / patrimonio)	3,92%	4,16%
(Utilidad neta / activos totales)	3,20%	3,26%
<b>Ebitda consolidado, ajustado</b>		
Utilidad operativa	432.495	432.744
Depreciaciones	95.192	90.165
Amortizaciones	40.444	15.256
<b>Total Ebitda consolidado, ajustado</b>	<b>\$568.131</b>	<b>\$538.165</b>
<b>Ebitda sobre patrimonio total</b>	8,77%	8,51%

### Indicadores de Multinacionalidad

	2011	2010
<b>Participación de activos del exterior</b> (Activos en el exterior / Activos totales)	12,85%	11,85%
<b>Participación de las ventas en el exterior</b> (Ventas en el exterior / Ventas totales)	23,18%	21,07%
Número de empleados directos en el exterior / número total de empleados directos	29,76%	31,13%



(1) A continuación detallamos las operaciones en pesos por país convertidos a una TRM promedio de 1.848,17 y (2010 - \$1.897,89):

País	Ventas		Total activos		Utilidad neta		Gastos Administrativos		Gastos de ventas		Gastos producción	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Colombia	3.885.094	3.519.236	6.911.971	7.126.873	221.590	247.919	207.265	182.493	1.008.846	927.721	81.646	98.904
Costa Rica	208.865	205.080	309.182	309.440	17.676	15.230	9.751	10.225	50.378	45.480	9.028	5.264
Ecuador	52.857	48.127	16.147	15.947	254	280	0	245	11.141	9.994	0	0
El Salvador	7.699	4.623	4.760	3.266	(695)	(18)	0	3	2.407	1.405	0	0
Estados Unidos	130.451	34.604	60.898	55.353	4.349	1.126	3.769	816	14.996	7.488	10.475	438
Guatemala	15.014	5.939	10.230	2.478	(415)	(242)			3.473	2.032		
México	105.958	96.948	55.817	39.386	9.861	10.860	3.716	3.558	15.819	14.259	667	1.427
Nicaragua	18.575	16.540	5.216	4.890	(398)	(564)		3	3.509	3.035	0	0
Panamá	77.817	76.201	83.674	76.949	(4.005)	1.543	2.823	1.358	13.903	11.802	589	947
Perú	101.348	88.040	196.147	235.762	(3.964)	(7.018)	7.692	5.216	18.723	19.862	1.770	1.863
Puerto Rico	6.426	16.723	591	7.286	(882)	281			2.426	4.960		
Venezuela	411.638	346.797	254.497	207.061	9.577	(6.158)	11.608	9.023	64.843	55.615	19.148	12.770
República Dominicana	35.641	0	22.039	0	563	0	3.437	0	10.838	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5.057.383</b>	<b>4.458.858</b>	<b>7.931.169</b>	<b>8.084.691</b>	<b>253.511</b>	<b>263.239</b>	<b>250.061</b>	<b>212.941</b>	<b>1.221.302</b>	<b>1.103.652</b>	<b>123.323</b>	<b>121.613</b>

## NOTA 35 » Saldos y transacciones entre vinculados económicos

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 2011	Valor operaciones 2010	Efecto en resultados 2011	% de part. en ingresos (gastos) operacionales 2011
<b>BANCOLOMBIA S.A.</b>				
Comisiones	\$ 5.843	\$ 3.815	\$ 5.843	0,37%
Honorarios	46	0	46	0,00%
Compra de bienes	0	23	0	0,00%
Compra de servicios	255	22	255	0,01%
Financieros	20	23	20	0,00%
Intereses pagados	0	147	0	0,00%
Intereses recibidos	6	1.469	6	0,00%
Saldo por cobrar	136	842	0	
Saldo por pagar	2.055	11.816	0	
<b>C.I.CONFECCIONES COLOMBIA S.A.</b>				
Compra de bienes	0	175	0	0,00%
Compra de servicios	0	5	0	0,00%
Venta de servicios	1	0	1	0,00%
Saldo por cobrar	1	0	0	
<b>CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE RIESGOS SURAMERICANA S.A.</b>				
Honorarios	39	0	39	0,00%
Compra de servicios	8	0	8	0,00%
Saldo por pagar	10	0		
<b>EPS MEDICINA PREPAGADA SURAMERICANA S.A.</b>				
Compra de servicios	4	5	4	0,00%
Venta de servicios	3	0	3	0,00%
Saldo por cobrar	3	0	0	
Saldo por pagar	3	0	0	
<b>GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA S.A.</b>				
Dividendos recibidos	16.896	15.677	16.896	0,33%
Dividendos pagados	50.978	38.728		3,20%
<b>INVERSIONES ARGOS S.A.</b>				
Dividendos recibidos	15.642	14.466	15.642	0,31%
Dividendos pagados	4.491	4.271	0	0,28%
<b>INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES ESTRATÉGICAS S.A.</b>				
Dividendos pagados	0	599	0	0,00%
<b>SERVICIOS DE SALUD IPS SURAMERICANA S.A.</b>				
Compra de bienes	0	15	0	0,00%
Compra de servicios	36	9	36	0,00%
Honorarios	3	1	3	0,00%
Venta de servicios	58	0	58	0,00%
Venta de bienes	1.475	0	1.475	0,03%
Saldo por cobrar	296	0	0	
Saldo por pagar	7	0	0	
<b>PORTAFOLIO DE INVERSIONES SURAMERICANA S.A.</b>				
Dividendos pagados	0	13.010	0	0,00%
<b>PROTECCIÓN S.A.</b>				
Venta de servicios	16	0	16	0,00%
Saldo por cobrar	28	85		

SOCIEDAD	Valor operaciones 2011	Valor operaciones 2010	Efecto en resultados 2011	% de part. en ingresos (gastos) operacionales 2011
<b>SEGUROS DE VIDA SURAMERICANA S.A.</b>				
Compra de bienes	0	584	0	0,00%
Compra de seguros	0	458	0	0,00%
Compra de servicios	2	31	2	0,00%
<b>SERVICIOS DE VEHÍCULO SURAMERICANA S.A.</b>				
Saldo por cobrar	0	1	0	
<b>SODEXHO PASS DE COLOMBIA</b>				
Comisiones	37	15	37	0,00%
Compra de bienes	0	247	0	0,00%
Compra de servicios	4.487	643	4.487	0,15%
Honorarios	20	0	20	0,00%
Saldo por cobrar	11	0	0	
Saldo por pagar	115	0	0	
<b>SODEXO COLOMBIA S.A.</b>				
Compra de bienes	9	12.648	9	0,00%
Compra de servicios	23.079	1.470	23.079	0,76%
Honorarios	6	3	6	0,00%
Venta de bienes	0	104	0	0,00%
Venta de servicios	5.754	1	5.754	0,11%
Saldo por cobrar	1.007	606	0	
Saldo por pagar	1.904	0	0	
<b>SURAMERICANA SEGUROS S.A.</b>				
Comisiones	0	75	0	0,00%
Compra de bienes	0	18.150	0	0,00%
Compra de seguros	2.413	3.759	2.413	0,08%
Compra de servicios	1.487	4.521	1.487	0,05%
Financieros	0	684	0	0,00%
Honorarios	0	6	0	0,00%
Indemnizaciones por siniestro	0	56	0	0,00%
Intereses pagados	0	4	0	0,00%
Pérdidas por siniestros	0	15	0	-
Venta de bienes	0	5.005	0	0,00%
Venta de servicios	0	553	0	0,00%
Saldo por cobrar	167	69	0	
<b>COMPUREDES</b>				
Compra de servicios	157	0	157	0,01%
Honorarios	184	0	184	0,01%
Saldo por pagar	54	0	0	

Nota: Todas las operaciones anteriores fueron realizadas a precios y en condiciones normales de mercado.





# Estados financieros básicos



# INFORME DEL REVISOR FISCAL



24 de febrero de 2012

## A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

He auditado los balances generales de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2011 y 2010 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 2011 y 2010 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 - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

# CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los suscritos Representante Legal y Contador General de Grupo Nutresa S.A.

## Certificamos:

24 de febrero de 2012

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros básicos de la Compañía, al 31 de diciembre de 2011 y 2010, 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 Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-T

# CERTIFICACION 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:

24 de febrero de 2012

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2011 y 2010, 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 24 del mes de febrero de 2012.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente




# BALANCE GENERAL


En diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2011	2010
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Disponible y equivalentes de efectivo	(3)	\$ 94	\$ 225
Deudores	(4)	10.662	90.361
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 10.756</b>	<b>\$ 90.586</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Inversiones permanentes, neto	(5)	3.554.895	2.716.228
Cargos diferidos		503	0
Otros activos		155	155
Valorizaciones	(5)	2.979.150	3.596.772
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 6.534.703</b>	<b>\$ 6.313.155</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>\$ 6.545.459</b>	<b>\$ 6.403.741</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras		\$ 0	\$ 445
Cuentas por pagar	(7)	59.309	70.262
Impuestos, gravámenes y tasas	(8)	249	604
Obligaciones laborales		872	947
Ingresos diferidos	(9)	8.296	7.650
<b>Total del pasivo corriente</b>		<b>68.726</b>	<b>79.908</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Cuentas por pagar	(7)	157	158
Impuestos, gravámenes y tasas	(8)	336	0
<b>Total del pasivo no corriente</b>		<b>493</b>	<b>158</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>\$ 69.219</b>	<b>\$ 80.066</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	(10)	2.301	2.176
Superávit de capital		1.351.089	682.329
Reservas	(11)	1.236.743	1.112.852
Revalorización del patrimonio	(12)	650.975	651.143
Resultados del ejercicio		255.982	278.403
Superávit por valorización	(5)	2.979.150	3.596.772
<b>Total del patrimonio</b>		<b>\$ 6.476.240</b>	<b>\$ 6.323.675</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 6.545.459</b>	<b>\$ 6.403.741</b>
<b>Cuentas de orden</b>	<b>(6)</b>		
<b>Deudoras</b>		<b>\$ (3.075.419)</b>	<b>\$ (2.989.672)</b>
<b>Acreedoras</b>		<b>1.794.101</b>	<b>2.309.582</b>


Las notas son parte integral de los estados financieros.



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-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 RESULTADOS


De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2011	2010
<b>Ingresos método de participación (1)</b>	(5)	\$ 223.644	\$ 239.836
Método de participación alimentos		294.100	334.162
Gastos financieros intereses		(64.191)	(62.608)
Amortización crédito mercantil		(14.520)	(14.746)
Diferencia en cambio		7.994	(16.950)
Realización de inversiones		161	(65)
Dividendos		100	43
<b>Utilidad en realización de inversiones</b>	(14)	11.024	1.579
Realización de inversiones a terceros		12.322	3.108
Costo realización inversiones a terceros		(1.298)	(1.529)
<b>Dividendos</b>	(5)	33.432	30.953
<b>Intereses recibidos</b>		4	5
<b>Otros ingresos operacionales</b>		7.217	13.126
<b>Gastos operacionales de administración</b>		(9.004)	(11.563)
Gastos de administración	(13)	(9.004)	(11.563)
<b>Utilidad operacional</b>		266.317	273.936
Gastos financieros		(3)	(273)
Otros ingresos y egresos		(10.205)	6.616
Total ingresos y egresos no operacionales		(10.208)	6.343
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto de renta</b>		256.109	280.279
Provisión para impuesto de renta	(8)	(127)	(1.876)
Utilidad neta		\$ 255.982	\$ 278.403
Utilidad neta por acción (2)		556,33	639,83


(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) Expresados en pesos colombianos.


Las notas son parte integral de los estados financieros.



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)




Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver informe adjunto)

## ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS


De enero 1 a diciembre 31  
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	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
<b>Saldos al 31 de dic del año 2009</b>	2.176	24.456	1.721.245	2.711	1.076	82.400	48.351	715.530	131	850.199	706.433	225.496	1.869.198	5.399.203	
Dividendos decretados												(140.980)		(140.980)	
Traslado de utilidades y reservas							84.516			84.516		(84.516)		0	
Apropiación Impuesto al patrimonio											(252)			(252)	
Ajuste por valorizaciones													573.434	573.434	
Aplicación método de participación	(5)			237.846										237.846	
Movimientos recibidos por fusión			(1.301.218)				31.290	146.802	45	178.137	(55.038)		1.154.140	(23.979)	
Utilidad neta año 2010												278.403		278.403	
<b>Saldos al 31 de dic del año 2010</b>	2.176	24.456	657.873	2.711	1.076	82.400	164.157	862.332	176	1.112.852	651.143	278.403	3.596.772	6.323.675	
Emisión de acciones	125	522.375												522.500	
Dividendos decretados												(154.512)		(154.512)	
Traslado de utilidades y reservas							(5.700)	0	129.591	123.891		(123.891)		0	
Apropiación Impuesto al patrimonio											(168)			(168)	
Ajuste por valorizaciones													(617.622)	(617.622)	
Aplicación método de participación	(5)		146.385											146.385	
Utilidad neta año 2011												255.982		255.982	
<b>Saldos al 31 de dic del año 2011</b>	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	


Las notas son parte integral de los estados financieros.



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-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)

LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:	NOTAS	2011	2010
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 255.982	\$ 278.403
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:			
Amortización de crédito mercantil		0	110
Utilidad neta en venta y liquidación de inversiones	(14)	(11.024)	(1.579)
Utilidades aplicación método de participación	(5)	(223.393)	(231.614)
Recuperación de provisión aplicación método de participación	(5)	(251)	(8.222)
Resultados recibidos por fusión		0	(17.449)
Dividendos de filiales y subsidiarias	(5)	43.145	163.891
<b>RECURSOS PROVISTOS EN OPERACIONES</b>		<b>64.459</b>	<b>183.540</b>
Más:			
Emisión de acciones		522.500	0
Ingreso obtenido en la realización o liquidación de inversiones	(14)	12.813	1.725
Aumento de impuesto por pagar		336	0
<b>RECURSOS DIFERENTES A OPERACIONES</b>		<b>535.649</b>	<b>1.725</b>
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>		<b>\$ 600.108</b>	<b>\$ 185.265</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:</b>			
Dividendos decretados	(15)	154.512	140.980
Disminución de cuentas por pagar		1	40.615
Adquisición de inversiones en acciones		513.570	10.609
Adquisición de otras inversiones		2	25
Aumento de cargos diferidos		503	0
Adquisición de crédito mercantil		0	110
Impuesto al patrimonio		168	252
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>		<b>\$ 668.756</b>	<b>\$ 192.591</b>
<b>Capital de trabajo recibido por fusión</b>		<b>0</b>	<b>49.387</b>
(Disminución) aumento del capital de trabajo		\$ (68.648)	\$ 42.061
<b>Análisis de los Cambios en el Capital de Trabajo</b>			
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN ACTIVO CORRIENTE</b>			
Disponible y equivalentes de efectivo		\$ (131)	\$ 34
Deudores		(79.699)	46.951
<b>TOTAL</b>		<b>\$ (79.830)</b>	<b>\$ 46.985</b>
<b>(AUMENTO) DISMINUCIÓN EN PASIVO CORRIENTE</b>			
Obligaciones financieras		445	(445)
Cuentas por pagar		10.953	463
Impuestos, gravámenes y tasas		355	(174)
Obligaciones laborales		75	(297)
Diferidos		(646)	(4.471)
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 11.182</b>	<b>\$ (4.924)</b>
<b>(DISMINUCIÓN) AUMENTO EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$ (68.648)</b>	<b>\$ 42.061</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros.



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-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)

FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES:	NOTAS	2011	2010
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 255.982</b>	<b>\$ 278.403</b>
<b>Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:</b>			
Amortización de crédito mercantil		0	110
Utilidad neta en venta y liquidación de inversiones	(14)	(11.024)	(1.579)
Utilidades aplicación método de participación	(5)	(223.393)	(231.614)
Recuperación provisión aplicación método de participación	(5)	(251)	(8.222)
Resultados recibidos por fusión		0	(17.449)
Dividendos recibidos de filiales y subsidiarias	(5)	43.145	163.892
Pago impuesto al patrimonio		(168)	(252)
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales:</b>			
Deudores		79.699	(46.951)
Cargo diferidos		(503)	0
Cuentas por pagar		(15.240)	(42.572)
Impuestos, gravámenes y tasas		(19)	174
Obligaciones laborales		(75)	297
Pasivos diferidos		646	4.471
Capital de trabajo recibido por fusión		0	(25)
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES</b>		<b>\$ 128.799</b>	<b>\$ 98.683</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>			
Ingreso obtenido en la realización ó liquidación de inversiones	(14)	12.813	1.725
Adquisición de inversiones en acciones		(513.570)	(10.609)
Adquisición de otras inversiones		(2)	(25)
Adquisición de crédito mercantil		0	(110)
<b>EFFECTIVO NETO USADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<b>\$ (500.759)</b>	<b>\$ (9.019)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>			
Efectivo recibido por emisión de acciones		522.500	0
Pago de dividendos	(15)	(150.226)	(139.487)
Obligaciones financieras adquiridas		(445)	445
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR (USADO EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		<b>\$ 371.829</b>	<b>\$ (139.042)</b>
Disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo		(131)	(49.378)
Efectivo y equivalente de efectivo recibido por fusión		0	49.412
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año		225	191
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>		<b>\$ 94</b>	<b>\$ 225</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros.



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
Contador General - T.P. 24769-T  
(Ver certificación adjunta)



Carlos Enrique Piedrahita 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 BÁSICOS

Años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010. (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 incorporeales con la finalidad de precautelación del capital.

Por decisión de la asamblea de accionistas, la compañía cambió su razón social de Grupo Nacional de Chocolates S.A., por la de Grupo Nutresa S.A., según escritura No. 1068 de la Notaría 20 de Medellín, del 5 de abril de 2011. La compañía continúa desarrollando su objeto social bajo el nuevo nombre.

En el año 2011 Grupo Nutresa tuvo como estrategia emitir 25.000.000 de acciones con la finalidad de dar a la Compañía los recursos para seguir creciendo, manteniendo niveles de endeudamiento prudentes y mayor liquidez en las acciones.

### ADQUISICIONES AÑO 2011

#### Helados Bon S. A. y Distribuidora Bon S.A.

El 18 de febrero de 2011, Grupo Nutresa S.A. llegó a un acuerdo con los accionistas de Helados Bon S.A. para la adquisición de 73,11% de las acciones de la compañía. El precio acordado para esta operación fue de US\$38,7 millones.

Helados Bon es la empresa líder en el negocio de helados en República Dominicana, con una participación de mercado cercana a 85%. La Compañía desarrolla su negocio a través de la marca BON, de altísimo reconocimiento en el país, y una sólida red de heladerías, congeladores en el canal tradicional y carritos en su canal móvil. Adicionalmente, Bon es el “master franchiser” de Yogen Früz en el país, cuyos productos se pueden encontrar en algunas heladerías de la compañía.

Con esta adquisición, Grupo Nutresa S.A. también se convirtió en accionista directo e indirecto de Distribuidora Bon, S. A., una filial de Helados Bon S. A., domiciliada en Santo Domingo, República Dominicana, y dedicada a la producción, comercialización y distribución de helados y productos afines.

#### Fusión por absorción

El 10 de agosto de 2010 la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante Resolución 1627, aprobó la fusión abreviada por medio del cual Grupo Nacional de Chocolates S. A. absorbió a sus subordinadas; Valores Nacionales S. A. S. y Portafolio de Alimentos S. A. S. De acuerdo con la resolución, la fusión producirá todos sus efectos en la fecha que se inscriba en el registro mercantil de la Cámara de Comercio. Dicho registro se realizó el 10 de septiembre de 2010.

El siguiente es el resumen de los activos y pasivos recibidos y entregados a su valor en libros al cierre de agosto de 2010:

	AUMENTO	DISMINUCIÓN	NETO
<b>Activo corriente</b>	\$ 67.840		\$ 67.840
Equivalente de efectivo	49.412		
Cuentas por cobrar	18.428		
<b>Activos no corrientes</b>	1.154.140	(1.220.762)	(66.622)
Inversiones		(1.220.762)	
Valorizaciones	1.154.140		
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>\$ 1.221.980</b>	<b>\$ (1.220.762)</b>	<b>\$ 1.218</b>
<b>Pasivo corriente</b>	(18.453)		(18.453)
<b>Total pasivo neto</b>	<b>(18.453)</b>		<b>(18.453)</b>
Patrimonio	1.203.527	(1.220.762)	(17.235)
<b>Resultados</b>		(6.744)	(6.744)
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>\$ 1.203.527</b>	<b>\$ (1.227.506)</b>	<b>\$ (23.979)</b>

## 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), independiente 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 cua-

les 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 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.

## 2.5 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.

## 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 registran en cuentas de orden deudoras, hechos o circunstancias de los cuales se pueden generar derechos que afecten la estructura financiera de la Compañía, y cuentas para efectos de control interno de activos. También incluye cuentas utilizadas para conciliar diferencias entre los registros contables de naturaleza activa y las declaraciones tributarias.

### 2.8.2 Acreedoras

Se registran en cuentas de orden acreedoras los compromisos o contratos que se relacionan con posibles obligaciones que pueden llegar a afectar la estructura financiera de 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 de la Compañía Matriz al cierre del año 2011 (2010- 435.123.458).

## 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 2011 y 2010, 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 COMPARABILIDAD

Ciertas reclasificaciones han sido incorporadas en los estados financieros de 2010 para facilitar la comparación con los estados financieros de 2011.



## NOTA 3 » Disponible y equivalentes de efectivo

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Caja	\$ 10	\$ 16
Bancos y cuentas de ahorro	74	99
Diversas	10	110
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 94</b>	<b>\$ 225</b>

El saldo de estas operaciones, excepto caja, fue colocado a una tasa promedio de 4,65% E.A. en el año 2011 y 4,05% E.A. en 2010.

## NOTA 4 » Deudores

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Compañías vinculadas (Nota 18)	\$ 1.213	\$ 79.265
Dividendos por cobrar (1)	8.296	7.650
Depósitos	45	45
Anticipos y avances	2	2
Anticipo de impuestos, neto	1.052	559
Préstamos a particulares	21	36
Cuentas por cobrar a trabajadores	3	0
Otros	30	2.804
<b>TOTAL DEUDORES (CORTO PLAZO)</b>	<b>\$ 10.662</b>	<b>\$ 90.361</b>

(1) Corresponde a los dividendos decretados pendientes por recibir de inversiones en compañías no subordinadas al 31 de diciembre de 2011 y 2010, con vencimiento entre enero y marzo del 2012 y 2011 respectivamente.

## NOTA 5 » Inversiones permanentes, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	Costo 2011	Costo 2010	Valorización 2011
Inversiones en compañías vinculadas	\$ 3.190.878	\$ 2.350.741	\$ 93.581
Inversiones en otras sociedades	364.499	366.710	2.885.569
Derechos fiduciarios (1)	523	287	0
Otras inversiones	127	127	0
Provisión de inversiones	(1.132)	(1.637)	0
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES</b>	<b>\$ 3.554.895</b>	<b>\$ 2.716.228</b>	<b>\$ 2.979.150</b>

(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 2011 y 2010. Los bonos cuentan con 100% de aval de la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, 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
<b>TOTAL</b>	<b>500.000</b>		

#### INVERSIÓN EN COMPAÑÍAS VINCULADAS

SOCIEDAD	Número de acciones ordinarias	Participación %	Costo 2011	Costo 2010	Valorización 2011	Dividendos recibidos 2011
Cía. Nacional de Chocolates S.A.S.	496.886	100	\$ 668.137	\$ 535.941	\$ 0	\$ 13.114
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	119.000.000	100	778.067	481.675	32.417	
Tropical Coffee Company S.A.S.	1.000.000	100	24.975	21.939	494	
Ind. de Alimentos Zenú S.A.S.	2.496.089	100	298.375	299.446	0	23.264
Ind. Colombiana de Café S.A.S.	2.947.415	100	498.313	289.005	16	
Litoempaques S.A.S.	400.000	100	20.760	20.714	745	
Molino Santa Marta S.A.S.	30.316.584	100	35.804	27.041	20.835	
Novaventa S.A.S.	1.479.701.695	92,50	36.652	35.950	0	1.009
Pastas Comarrico S.A.S.	400.000	100	17.064	14.501	3.560	
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	68.634.332	100	98.626	87.852	7.434	
Alimentos Cárnicos S.A.S.	4.736.893.458	100	344.516	242.339	0	4.500
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	227.000.000	100	248.205	224.056	5.608	
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	6.870	0,00	5	4	1	0
La Recetta S.A.S.	350.000	70	4.355	3.212	0	
Servicios Nutresa S.A.S. (antes Servicios Nal. de Chocolates S.A.S.)	10.000	100	541	166	99	
Setas Colombianas S.A.	1.143.325.130	94,79	40.114	36.322	15.732	1.258
Alimentos Cárnicos Zona Franca S.A.S.	5.000	100	0	0	0	
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	5.000	100	11.805	4.791	0	
Comercial Nutresa S.A.S. (antes Cordialsa Colombia S.A.S.)	2.724.624	100	36.713	2.671	0	
Industrias Aliadas S.A.S.	1.780.000	66,67	27.851	23.115	6.640	
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 3.190.878</b>	<b>\$ 2.350.741</b>	<b>\$ 93.581</b>	<b>\$ 43.145</b>
Provisión inversiones			(569)	(820)		
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			<b>\$ 3.190.309</b>	<b>\$ 2.349.921</b>	<b>\$ 93.581</b>	<b>\$ 43.145</b>

A continuación se resume el efecto de la aplicación del método de participación en la estructura de los estados financieros de Grupo Nutresa S.A.:

	2011	2010
<b>Aumento en el activo</b>		
Inversiones		
Método de participación	\$ 370.029	\$ 272.234
Dividendos recibidos	(43.145)	(165.611)
Movimiento en inversiones	326.884	106.623
Valorización	(1.469)	(55.951)
<b>TOTAL AUMENTO EN EL ACTIVO</b>	<b>\$ 325.415</b>	<b>\$ 50.672</b>
<b>Aumento en el patrimonio:</b>		
Resultados	\$ 223.644	\$ 239.836
Utilidad método de participación	223.393	231.614
Recuperación provisión inversiones (neto)	251	8.222
Superávit de capital	146.385	32.398
Superávit por valorización	(1.469)	(55.951)
<b>TOTAL AUMENTO EN EL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 368.560</b>	<b>\$ 216.283</b>

El objeto social de las compañías subordinadas es el siguiente:

» **Industria Colombiana de Café S.A.S.**  
"Colcafé S.A.S.":

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 Santa Marta, Magdalena.

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. (Antes Cordialsa Colombia 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, con-



trol 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 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 Santa Marta, Magdalena.

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 Accio-

nistas 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.

» **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, yogurtes, 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. (Antes Servicios Nacional de Chocolates 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 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.

» **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.

Mediante escritura pública número 4161 del 10 de diciembre de 2010, otorgada en la Notaría Veinte del Círculo de Medellín, se formalizó la reforma estatutaria de Setas Colombianas S. A., mediante la cual se disminuye el capital suscrito de la compañía en \$8.443.034.446 con efectivo reembolso de aportes. Esta reforma fue aprobada por la Asamblea de Accionistas en la reunión ordinaria del 12 de marzo de 2010 y posteriormente fue autorizada por la Superintendencia Financiera mediante Resolución 1088 del 31 de mayo de 2010 y por el Ministerio de Protección Social mediante Resolución 1870 del 18 de noviembre de 2010.



» **Portafolio de Alimentos S.A.S. y Valores Nacionales S.A.S.:**

El 10 de agosto de 2010 la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante Resolución 1627 aprobó la fusión abreviada por medio del cual Grupo Nacional de Chocolates S. A. absorbió a sus subordinadas Valores Nacionales S. A. S. y Portafolio de

Alimentos S. A. S. De acuerdo con la resolución, la fusión producirá todos sus efectos en la fecha que se inscriba en el registro mercantil de la Cámara de Comercio. Dicho registro se realizó el 10 de septiembre de 2010.

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:

2011 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	138.595	88.156	7.841	21.095	0	242.620	498.329
Cía. Nacional de Chocolates S.A.S.	25	194.755	179.703	18.821	37.566	0	237.267	668.137
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	119.000	281.196	154.540	7.901	31.999	0	215.849	810.485
Ind. de Alimentos Zenú S.A.S.	250	(3.150)	123.042	73.660	13.851	0	90.320	297.973
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	6.853	0	14.933	24.668	4.424	0	55.182	106.060
Molino Santa Marta S.A.S.	30	6.721	4.502	20.169	5.522	(1.910)	21.604	56.638
Alimentos Cárnicos S.A.S.	47.376	44.405	131.936	0	66.440	0	54.359	344.516
Tropical Coffee Company S.A.S.	4.891	0	3.363	382	(321)	(975)	18.130	25.470
Litoempaques S.A.S.	4.000	0	2.082	6.726	(35)	0	8.732	21.505
Pastas Comarrico S.A.S.	400	6.951	2.589	0	1.230	0	9.454	20.624
Novaventa S.A.S.	1.600	3.588	18.367	8.215	1.983	0	5.872	39.625
Cía. Nacional de Chocolates del Perú S.A.	169.204	0	3.329	0	8.852	9.498	0	190.883
La Recetta S.A.S.	500	1.820	1.118	0	1.634	0	336	5.408
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	22.700	127.597	31.444	0	10.972	0	61.100	253.813
Servicios Nutresa S.A.S. (antes Serv. Nal. de Chocolates S.A.S.)	100	0	163	2	330	0	44	639
Setas de Colombia S.A.	7.237	3.800	10.888	31.656	4.928	(29.906)	30.313	58.916
Alimentos Cárnicos Zona Franca S.A.S.	5	0	0	0	(726)	(42)	0	(763)
Gestión Cargo S.A.S	5	0	4.786	0	7.014	0	0	11.805
Comercial Nutresa S.A.S. (antes Cordialsa Colombia S.A.S.)	2.725	23.785	661	0	9.543	0	0	36.714
Industrias Aliadas S.A.S.	13.959	1.362	551	6.506	7.104	(2.650)	24.904	51.736

<b>2010 SOCIEDAD</b>	<b>Capital social</b>	<b>Superávit de capital</b>	<b>Reservas</b>	<b>Reval. del patrimonio</b>	<b>Utilidad (Pérdida)</b>	<b>Util o Pérdida ejerc. ant.</b>	<b>Superávit por valorización</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>
Ind. Colombiana de Café S.A.S.	16	12.778	46.110	9.409	42.045	0	178.646	289.004
Cía. Nacional de Chocolates S.A.S.	22	73.284	171.417	21.421	21.399	0	248.398	535.941
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	116.660	41.406	120.567	10.953	33.972	0	190.289	513.847
Ind. de Alimentos Zenú S.A.S.	250	227	87.502	76.638	58.805	0	75.900	299.322
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	6.853	0	4.413	27.543	10.520	0	45.963	95.292
Molinos Santa Marta S.A.S.	30	6.721	4.502	20.589	(1.909)	0	18.209	48.142
Alimentos Cárnicos S.A.S.	44.034	14.267	103.522	0	32.913	0	47.603	242.339
Tropical Coffee Company S.A.S.	4.891	0	3.042	501	(652)	0	14.649	22.431
Litoempaques S.A.S.	4.000	0	1.897	6.921	185	0	8.455	21.458
Pastas Comarrico S.A.S.	400	6.951	1.359	82	1.230	0	8.040	18.062
Novaventa S.A.S.	1.600	3.588	11.684	8.761	7.774	0	6.090	39.497
Cía. Nacional de Chocolates del Perú S.A.	136.209	0	21.169	0	(148)	0	0	157.230
La Recetta S.A.S.	500	1.820	12	0	1.105	0	0	3.437
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	22.700	127.597	25.535	837	5.908	0	47.073	229.650
Servicios Nutresa S.A.S. (antes Serv. Nal. de Chocolates S.A.S.)	100	0	65	2	98	0	41	306
Setas de Colombia S.A.	7.237	3.800	6.813	33.478	5.401	(29.906)	28.110	54.933
Alimentos Cárnicos Zona Franca S.A.S.	5	0	0	0	(12)	(30)	0	(37)
Gestión Cargo S.A.S.	5	0	0	0	4.771	0	0	4.776
Comercial Nutresa S.A.S. (antes Cordialsa Colombia S.A.S.)	1.000	1.010	0	0	661	0	0	2.671
Industrias Aliadas S.A.S.	13.959	1.362	292	7.791	897	(3.288)	25.023	46.036



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.	Colcaré S.A.S.	Compañía Nacional de Chocolates DCR S.A.	Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.	Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	Alimentos Cárnicos S.A.S.	Helados Bon S.A.	Actividad Económica
Alimentos Cárnicos de Panamá S.A. (antes Blue Ribbon Products S.A.)				100,00%						Productora
Cordialsa Noel Venezuela S.A.	50,00%	50,00%								Comercializadora
Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela				100,00%						Productora
Corp. Distrib. de Alimentos S.A. (Cordialsa)	50,00%	50,00%								Comercializadora
Cordialsa Boricua Empaque, Inc.	24,09%	75,91%								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. (antes Dist. Cordialsa Guatemala S.A.)				0,01%	99,99%					Comercializadora
Cordialsa Honduras, S.A.	50,00%	50,00%								Comercializadora
Comercial Pozuelo El Salvador S.A. de C.V. (antes Cordialsa 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.
Comercial Pozuelo de Panamá S.A. (antes Cía. de Galletas Pozuelo de Panamá S.A.)					100,00%					Productora
Comercial Pozuelo Nicaragua S.A. (antes Dist. Tropical de Nicaragua S.A.)				0,08%	99,92%					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 República Dominicana S.A.					100,00%					Comercializadora
Helados Bon S.A.								73,11%		Productora
Distribuidora Bon S.A.							0,06%	99,94%		Comercializadora

## INVERSIÓN EN OTRAS SOCIEDADES

SOCIEDAD	Número de acciones ordinarias	Participación %	Costo 2011	Costo 2010	Valorización (Desvaloriz.) 2011	Valorización (Desvaloriz.) 2010	Dividendos recibidos 2011
Compañía de Distribución y Transporte S.A.	0	0,00%	\$ 0	\$ 1.315	\$ 0	\$ 899	\$ 665
Grupo Suramericana de Inversiones S.A.	469.037.260	12,66%	161.433	161.433	1.685.527	2.064.421	16.896
Inversiones Argos S.A.	645.400.000	12,37%	148.703	148.703	1.193.611	1.439.409	15.642
Predios del Sur S.A.	0	0,00%	0	783	0	(131)	0
Promotora de Manufacturas para Exportación S.A.	0	0,00%	0	177	0	0	0
Promotora de Proyectos S.A.	3.093.368	12,87%	265	265	(176)	(177)	0
Sociedad Central Ganadera S.A.	279.859	17,40%	1.025	958	1.032	717	228
Fondo Ganadero de Antioquia	43.321.254	3,57%	88	88	(6)	(9)	0
Bimbo de Colombia S.A.	5.811.574	40,00%	52.985	52.985	5.581	(3.410)	0
Carnes y Derivados	0	0,00%	0	3	0	2	1
Otras			0	0	0	0	0
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 364.499</b>	<b>\$ 366.710</b>	<b>\$ 2.885.569</b>	<b>\$ 3.501.721</b>	<b>\$ 33.432</b>
Provisión inversiones			(46)	(532)	0	0	0
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			<b>\$ 364.453</b>	<b>\$ 366.178</b>	<b>\$ 2.885.569</b>	<b>\$ 3.501.721</b>	<b>\$ 33.432</b>

## NOTA 6 » Cuentas de orden

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
<b>Deudoras:</b>		
<b>Derechos contingentes</b>		
Bienes y valores entregados en garantía	\$ 401.760	\$ 499.770
Litigios y demandas	0	1.469
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 401.760</b>	<b>\$ 501.239</b>
<b>Deudores fiscales</b>		
Inversiones	\$ (4.098.029)	\$ (4.126.012)
Intangibles	110	0
Gastos	(11.389)	(8.506)
Pérdidas fiscales por compensar	783	14.344
Pérdidas fiscales compensadas	9.934	5.268
Exceso de renta presuntiva compensada	9.281	4.231
<b>Subtotal</b>	<b>\$ (4.089.310)</b>	<b>\$ (4.110.675)</b>
<b>Otras cuentas deudoras de control</b>		
Bienes y valores en fideicomiso	\$ 152	\$ 7.785
Ajuste por inflación de activos	611.979	611.979
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 612.131</b>	<b>\$ 619.764</b>
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>\$ (3.075.419)</b>	<b>\$ (2.989.672)</b>

	2011	2010
<b>Acreeadoras:</b>		
<b>Responsabilidades contingentes</b>		
Bienes y valores recibidos en garantía	\$ (607)	\$ 1.605
Litigios y/o demandas	805	746
Créditos	1.245.857	1.220.603
Laborales	956	0
Otras responsabilidades contingentes	725	1.187
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.247.736</b>	<b>\$ 1.224.141</b>
<b>Acreeedores fiscales</b>		
Ingresos operacionales	(257.437)	281.639
<b>Acreeadoras de control</b>		
Ajustes por inflación patrimonio	803.802	803.802
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEADORAS</b>	<b>\$ 1.794.101</b>	<b>\$ 2.309.582</b>

## NOTA 7 » Cuentas por pagar

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Compañías vinculadas (Nota 18)	\$ 15.120	\$ 30.455
Costos y gastos por pagar	668	655
Dividendos por pagar	43.138	38.851
Retenciones y aportes de nómina	30	33
Retención en la fuente	345	245
Otros	8	23
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR (CORTO PLAZO)</b>	<b>\$ 59.309</b>	<b>\$ 70.262</b>
Otros (1)	157	158
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR (LARGO PLAZO)</b>	<b>\$ 157</b>	<b>\$ 158</b>

(1) El saldo se espera cancelar en el año 2021.

## NOTA 8 » Impuestos, gravámenes y tasas

Al 31 de diciembre los impuestos, gravámenes y tasas comprendían:

	2011	2010
Impuesto a las ventas por pagar	\$ 82	\$ 476
Impuestos municipales	0	128
Impuesto al Patrimonio (*)	503	0
	<b>585</b>	<b>604</b>
Menos: Parte no corriente Impuesto al Patrimonio	336	0
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 249</b>	<b>\$ 604</b>

(\*) El vencimiento de la parte no corriente del impuesto al patrimonio es como sigue:

Año	Valor
2013	\$ 168
2014	168
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 336</b>

## IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS

Las disposiciones fiscales vigentes aplicables a la Compañía estipulan que:

- a) Las rentas fiscales por norma general se gravan a la tarifa de 33% a título de impuesto de renta y complementarios, exceptuando los contribuyentes que por expresa disposición manejen tarifas especiales.
- b) 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.
- c) 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 es de 33%.
- d) 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.
- e) Al 31 de diciembre de 2011 la Compañía presenta pérdidas fiscales por compensar por valor de \$782 originadas durante los años 2006 y 2008. 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.

Al 31 de diciembre de 2011 la Compañía presenta excesos de renta presuntiva sobre renta ordinaria por valor de \$9.281, generados durante los años 2009 y 2010. De acuerdo con las disposiciones tributarias vigentes los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria pueden ser compensados con la renta líquida ordinaria, dentro de los cinco años siguientes, reajustados fiscalmente.

El vencimiento de las pérdidas fiscales y los excesos de renta presuntiva es el siguiente:

Fecha de expiración	Pérdidas fiscales	Excesos de renta presuntiva
Sin fecha de expiración	\$ 62	\$ 0
2015	0	6.084
2014	13	3.197
2013	613	0
2012	61	0
	<b>\$749</b>	<b>\$9.281</b>

- f) Desde el año 2004 los contribuyentes del impuesto de renta que hubieren celebrado operaciones con vinculados económicos o partes relacionadas del exterior y/o con residentes en países considerados paraísos fiscales, 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 denominados de mercado.

Durante los años 2011 y 2010, la Compañía no celebró operaciones con vinculados económicos o partes relacionadas del exterior y/o con residentes en países considerados paraísos fiscales, por tal razón no se requirió la elaboración del estudio de precios de transferencia requerido por las normas para estas operaciones.

A continuación se detalla la conciliación entre la ganancia antes de impuesto sobre la renta y remesa y la renta gravable por los años terminados el 31 de diciembre:



	2011	2010
Ganancia antes de la provisión para impuesto sobre la renta	\$ 256.109	\$ 280.279
<b>Más:</b>		
Impuestos y otros gastos no deducibles	430	1.822
Gastos no deducibles	407	124
Aumento de provisiones no deducibles	233	214
Pérdida en método de participación	360	2.876
Costos y gastos de ejercicios anteriores	490	12
Dividendos recibidos por método de participación	43.145	165.611
Gravamen a los movimientos financieros	511	53
Gastos emisión de acciones	9.524	0
<b>TOTAL Partidas que aumentan la renta líquida gravable</b>	<b>\$ 55.100</b>	<b>\$ 170.712</b>
<b>Menos:</b>		
Ingresos no gravados	1	27
Ingresos por método de participación	224.005	242.712
Dividendos no constitutivos de renta	76.576	196.564
Reintegro de costos y gastos de ejercicios anteriores	0	5.896
Compensación pérdidas y excesos renta presuntiva	9.934	5.268
Costo de venta inversiones	693	502
Reintegro de provisiones	0	21
<b>TOTAL Partidas que disminuyen la renta líquida</b>	<b>\$ 311.209</b>	<b>\$ 450.990</b>
Renta presuntiva	\$ 385	\$ 5.856
Renta líquida gravable	385	5.856
Tasa impositiva	33%	33%
Provisión para impuesto sobre la renta corriente antes de descuentos	127	1.933
Menos: Descuentos tributarios	0	(57)
Provisión para impuesto sobre la renta año corriente	<b>127</b>	<b>1.876</b>

El saldo a favor de impuesto sobre la renta y complementarios al 31 de diciembre se determinó de la siguiente manera:

	2011	2010
Provisión de impuesto de renta y ganancias ocasional corriente	\$ 127	\$ 1.876
<b>Menos:</b>		
Autorretenciones y retenciones practicadas	827	1.469
Saldo a favor sin compensar	0	966
<b>Saldo a favor impuesto de renta y complementarios</b>	<b>\$ 700</b>	<b>\$ 559</b>

## CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO CONTABLE CON EL FISCAL

La siguiente es la conciliación entre el patrimonio contable y el fiscal por los años terminados el 31 de diciembre:

	2011	2010
Patrimonio contable	\$ 6.476.240	\$ 6.323.674
Más o (menos) partidas que incrementan (disminuyen) el patrimonio para efectos fiscales:		
Provisiones	1.149	1.639
Valorizaciones	(2.979.150)	(3.596.672)
Crédito mercantil pendiente de amortización	110	0
Costo fiscal de inversiones	(1.120.029)	(530.978)
<b>TOTAL PATRIMONIO FISCAL</b>	<b>\$ 2.378.320</b>	<b>\$ 2.197.663</b>

Las declaraciones de impuesto de renta y complementarios de los años gravables 2006, 2008, 2009 y 2010 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.

#### 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 deben pagar una tarifa de 4,8% y para patrimonios líquidos entre \$3.000 y \$5.000 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 y de 1,4% para patrimonios entre \$2.000 y \$3.000.

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 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”.

El valor del impuesto, incluyendo la sobretasa, fue de \$670. El impuesto se causó el 1 de enero de 2011 y se paga en ocho cuotas (dos cuotas anuales) durante cuatro años. La Compañía registró \$670 del impuesto al patrimonio con cargo a la cuenta de diferidos, la cual será amortizada en línea recta con cargo a la cuenta de revalorización del patrimonio. El valor amortizado de este diferido por el año 2011 asciende a \$168.

## NOTA 9 » Ingresos diferidos

Corresponde a los dividendos decretados por las compañías no controladas entre el período de marzo 2011 y abril 2012, pagaderos mensual y trimestralmente según corresponda.

El saldo al 31 de diciembre del 2011 y 2010 comprendía:

NOMBRES	2011	2010
Inversiones Argos S.A.	\$ 3.990	\$ 3.671
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	4.306	3.979
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.296</b>	<b>\$ 7.650</b>

## NOTA 10 » Capital social

El saldo al 31 de diciembre del 2011 y 2010 comprendía:

	2011	2010
Capital autorizado 480.000.000 de acciones de valor nominal \$5 cada una.	\$ 2.400	\$ 2.400
Acciones no emitidas 19.876.542 (2010- 44.876.542)	(99)	(224)
<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO</b>	<b>\$ 2.301</b>	<b>\$ 2.176</b>

## NOTA 11 » Reservas

- Reserva legal**  
 De acuerdo con la ley comercial colombiana, 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de esta sea equivalente por lo menos a 50% de 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 operacionales de administración

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2011	2010
Gastos del personal	\$ 3.621	\$ 3.584
Impuestos	691	1.750
Gastos de viaje	1.572	1.615
Honorarios	439	1.131
Diversos y otros	2.681	3.483
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.004</b>	<b>\$ 11.563</b>

## NOTA 14 » Utilidad neta en venta y liquidación de inversiones

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

AÑO 2011			
Nombre	Costo	Precio de venta o valor recibido	Utilidad o (pérdida)
<b>Retiro de inversiones</b>			
Predios del Sur S.A.	\$ 764	\$ 491	\$ (273)
<b>Venta de Inversiones</b>			
Carnes y derivados	2	4	2
Ditransa	1.023	12.318	11.295
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.789</b>	<b>\$ 12.813</b>	<b>\$ 11.024</b>
AÑO 2010			
Nombre	Costo	Precio de venta o valor recibido	Utilidad o (pérdida)
<b>Venta de Inversiones</b>			
Planeco S.A.	\$ 15	\$ 1.724	\$ 1.709
Confecciones Colombia S.A.	172	14	(158)
Compañía de Cacao del Perú S.A.C	1.331	1.359	28
Comercial Nutresa S.A.S.	10	10	0
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.528</b>	<b>\$ 3.107</b>	<b>\$ 1.579</b>

## NOTA 15 » Dividendos decretados

En la Asamblea ordinaria realizada el 31 de marzo de 2011 se decretó un dividendo mensual por acción de \$28,50 (pesos), entre abril de 2011 y marzo de 2012 inclusive, sobre 435.123.458 acciones en circulación. A partir de la emisión de acciones realizada en julio de 2011 el dividendo se pagó sobre

460.123.458 acciones en circulación. Se decretaron dividendos en el año 2011 por valor de \$154.512 (2010 - \$140.980).

Durante el año 2011 se pagaron dividendos por valor de \$150.226 (2010 - \$139.487).

## 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 » Relaciones financieras

	2011	2010
<b>De liquidez</b>		
(Activo corriente / Pasivo corriente)	0,16 veces	1,13 veces
Indica la capacidad que tiene la Empresa para atender sus obligaciones a corto plazo, teniendo como respaldo el activo corriente.		
<b>De endeudamiento</b>		
(Pasivos totales / Activos totales)	1,06%	1,25%
Indica la parte del activo de la Empresa que está financiado con recursos de terceros.		
<b>De rentabilidad</b>		
• (Utilidad neta / Patrimonio)	3,95%	4,40%
Porcentaje del patrimonio que representa la utilidad neta.		
• (Utilidad neta / Activos totales)	3,91%	4,35%
Porcentaje del activo total que representa la utilidad neta.		

	2011	2010
<b>Sobre la acción</b>		
Número de acciones en circulación	460.123.458	435.123.458
Valor nominal (*)	5	5
Valor comercial (*)	21.800	27.100
Valor intrínseco (*)	14.075	14.533
Número de accionistas	22.092	9.181
Precio promedio en bolsa (*)	22.922	26.341
Precio máximo en bolsa (*)	27.100	27.520
Precio mínimo en bolsa (*)	20.500	19.920

(\*) Valores en pesos colombianos.



## NOTA 18 » 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 2011	Valor operación 2010	Efecto en resultados 2011	% de part. en ingresos (gastos) operacionales 2011
<b>COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	\$ 1.531	\$ 2.651	\$ 1.531	0,55%
Intereses recibidos	0	51		
Dividendos recibidos	0	14.623		
Saldo por cobrar	10	11		
<b>INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ZENÚ S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	0	5.292		
Dividendos recibidos	23.264	12.368		
Intereses recibidos	0	1		
Saldo por cobrar	0	1.826		
<b>COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	1.107	1.625	1.107	0,40%
Intereses recibidos	0	170		
Dividendos recibidos	13.114	40.932		
Saldo por cobrar	93	250		
Saldo por pagar	(153)	5		
<b>PRODUCTOS ALIMENTICIOS DORIA S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	494	418	494	0,18%
Intereses recibidos	26	15	26	0,01%
Dividendos recibidos	0	28.111		
Saldo por cobrar	0	17.443		
<b>ALIMENTOS CÁRNICOS S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	2.632	1.261	2.632	0,95%
Dividendos recibidos	4.500	24.287		
Intereses recibidos	0	90		
Saldo por cobrar	0	12.613		
<b>INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFÉ S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	1.113	1.175	1.113	0,40%
Dividendos recibidos	0	33.363		
Intereses recibidos	9	269	9	0,003%
Saldo por cobrar	442	35.939		
<b>MOLINO SANTA MARTA S.A.S.</b>				
Intereses recibidos	0	262		
<b>MEALS DE COLOMBIA S.A.S.</b>				
Honorarios y servicios	339	666	339	0,12%
Intereses recibidos	22	16	22	0,01%
<b>SERVICIOS NUTRESA S.A.S.</b>				
Dividendos recibidos		487		
Otros gastos	375	0	375	4,16%
Saldos por cobrar	7	2		
Honorarios pagados	11	13	11	0,12%
Saldo por pagar	15.273	30.446		

	Valor operación 2011	Valor operación 2010	Efecto en resultados 2011	% de part. en ingresos (gastos) operacionales 2011
<b>NOVAVENTA S.A.S.</b>				
Intereses recibidos	\$ 0	\$ 87		
Dividendos recibidos	1.009	0		
<b>ALIMENTOS CÁRNICOS ZONA FRANCA SANTAFÉ S.A.S.</b>				
Intereses recibidos	26	7	26	0,01%
Saldos por cobrar	661	654		
<b>GESTIÓN CARGO ZONA FRANCA S.A.S.</b>				
Dividendos recibidos	0	624		
Saldos por cobrar	0	624		
<b>LITOMPQUES S.A.S.</b>				
Dividendos recibidos	0	3.793		
Saldos por cobrar	0	3.797		
<b>PASTAS COMARRICO S.A.S.</b>				
Dividendos recibidos	0	4.322		
Saldos por cobrar	0	4.322		
<b>TROPICAL COFFEE COMPANY S.A.S.</b>				
Dividendos recibidos	0	1.784		
Saldos por cobrar	0	1.784		
<b>SETAS COLOMBIANAS S.A.</b>				
Dividendos recibidos	1.258	915		
<b>COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES DEL PERÚ S.A.</b>				
Saldo por pagar	\$ 0	\$ 4		

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%:

	2011	2010	Efecto en resultados 2011	% de part. en ingresos (gastos) operacionales 2011
<b>Grupo de Inversiones Suramericana S.A.</b>				
Dividendos recibidos	\$ 16.896	\$ 15.677	\$ 16.896	6,10%
Dividendos pagados	50.978	38.728	0	
<b>Portafolio Inversiones Suramericana S.A.</b>				
Dividendos pagados	0	13.010	0	
<b>Inversiones Argos S.A.</b>				
Dividendos recibidos	15.642	14.466	15.642	5,65%
Dividendos pagados	4.491	4.271	0	

# Índice de contenido GRI

INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
<b>1. Estrategia y Análisis</b>			
1.1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 16 a 27.	
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 17, 18 y 27.	
<b>2. Perfil de la Organización</b>			
2.1	Nombre de la organización	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Nuestros Negocios y pág. 22.	
2.2	Principales marcas, productos y/o Servicios	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Nuestros Negocios.	
2.3	Estructura operativa de la organización, incluyendo las principales divisiones, entidades operativas, filiales y empresas conjuntas.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Nuestros Negocios y pág. 161 a 169.	
2.4	Dirección de la sede de la organización	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 161.	
2.5	Número de países donde opera la organización y los nombres de los países ya sea con operaciones significativas o ya sea las que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en el informe.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Acerca de este Informe Anual y de Sostenibilidad. Pág. 8. Nuestra presencia en el mundo.	
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 22 y 161.	
2.7	Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes / beneficiarios)	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 87 y 88.	
2.8	Escala de la organización informante	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Nuestros Negocios y Nuestros indicadores 2011.	
2.9	Cambios significativos durante el período del informe sobre el tamaño, estructura o propiedad	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 20.	
2.10	Reconocimientos recibidos durante el período del informe	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Reconocimientos SAM y GRI y pág. 144 a 147.	
<b>3. Parámetros del Informe</b>			
3.1	Período del Informe (por ejemplo, año fiscal/calendario) para la información suministrada	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Acerca de este Informe Anual y de Sostenibilidad, pág. 8 Este informe corresponde al año fiscal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011.	
3.2	Fecha del informe anterior más reciente (si existe)	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. El reporte mas reciente se realizó en el 2010 correspondiente al período del 1 de enero al 31 de diciembre.	
3.3	Ciclo del informe (anual, bienal, etc.)	Informe de Gestión y de Sostenibilidad 2011. Acerca de este Informe Anual y de Sostenibilidad, pág. 8. Este reporte recopila la gestión anual.	
3.4	Punto de contacto para cuestiones relacionadas con el informe o su contenido	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 246.	

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
3.5	Proceso para definir el contenido del informe.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Análisis de Materialidad, pág. 9.
3.6	Cobertura del informe (por ejemplo, países, divisiones, filiales, instalaciones arrendadas, empresas conjuntas, proveedores). Véase el Protocolo GRI, para más información	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Acerca de este Informe Anual y de Sostenibilidad, pág. 8.
3.7	Indicar la existencia de limitaciones específicas sobre el alcance o cobertura del informe (véase el principio de integridad de las explicaciones del alcance).	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Acerca de este Informe Anual y de Sostenibilidad, pág. 8.
3.8	Bases para la presentación de informes sobre empresas conjuntas, filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas, y otras entidades que puedan afectar significativamente la comparabilidad entre períodos y/o entre organizaciones.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Acerca de este Informe Anual y de Sostenibilidad, pág. 8.
3.9	Técnicas de medición de los datos y bases para realizar los cálculos, incluyendo las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y otras informaciones contenidas en el informe. Explicar cualesquier decisiones de no aplicar, o apartarse sustancialmente, de los Protocolos de los Indicadores del GRI	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Acerca de este Informe Anual y de Sostenibilidad, pág. 8. Análisis de Materialidad. Pág. 9.
3.10	Explicación del efecto de puede tener la re-expresión de información perteneciente a informes anteriores, y las razones de dicha re-expresión (por ejemplo, fusiones/adquisiciones, cambio de los años/períodos base, naturaleza del negocio, métodos de medición).	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Acerca de este Informe Anual y de Sostenibilidad, pág. 8.
3.11	Cambios significativos relativos a los períodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de medición aplicados en el informe.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Acerca de este Informe Anual y de Sostenibilidad, pág. 8. Análisis de Materialidad. Pág. 9.
3.12	Tabla que identifica la localización de los Contenidos Básicos (Standard Disclosures) en el informe.	Este contenido hace parte integral del Informe Anual y de Sostenibilidad de Grupo Nutresa. Pág. 232 a 245.
3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa del informe.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. pág. 82 y 83.
<b>4. Gobierno, Compromisos y Participación</b>		
4.1	Estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas específicas, como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. pág. 74 y 75. El 21,43% de los miembros de junta de Grupo Nutresa son mujeres y 78,57% son hombres. No pertenecen a minorías étnicas y el 14,29% están en el rango de edad de 30-50 años y el 85,71% mayores de 50 años.
4.2	Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo	El Presidente de la Junta Directiva no tiene cargos directivos y es diferente al Presidente del Grupo Empresarial Nutresa.
4.3	Para las organizaciones que tengan una estructura directiva unitaria, indicar el número y género de los miembros del máximo órgano de gobierno que sean miembros independientes y/o no – ejecutivos	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. pág. 13. Ver definición en Código de Buen Gobierno : <a href="http://www.gruponutresa.com/en/node/213">http://www.gruponutresa.com/en/node/213</a>
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 79. Ver contacto con inversionista: <a href="http://www.nutresa.com/es/relacion_inversionistas">http://www.nutresa.com/es/relacion_inversionistas</a>

	INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
4.5	Vínculos entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluyendo los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluyendo su desempeño social y ambiental)	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. pág. 23 Se cuenta con un sistema de gestión de desempeño el cual incluye asuntos de sostenibilidad estos son aprobado por el Comité de Nombramientos y Retribuciones.	
4.6	Procedimientos implantados para que el máximo órgano de gobierno garantice que se eviten los conflictos de intereses	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Gobierno Corporativo. Pág. 78.	
4.7	Procedimiento para determinar la composición, calificaciones y experiencia de los miembros del máximo órgano de gobierno y sus comités, incluyendo cualquier consideración de género y otros indicadores de diversidad.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 74 y 75 Ver definición en código de buen gobierno : <a href="http://www.gruponutresa.com/en/node/213">http://www.gruponutresa.com/en/node/213</a>	
4.8	Declaraciones de misión o valores, códigos de conducta y principios relevantes al desempeño económico, ambiental y social que hayan sido desarrollados dentro de la compañía, y el estado de su implementación	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 10, 78, 79 y 124.	
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión del desempeño económico, ambiental y social de la organización, incluyendo los riesgos y oportunidades relevantes, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares, códigos de conducta y principios, acordados a nivel internacional	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 16 a 27 y 78. <a href="http://www.unglobalcompact.org/participant/4638-Grupo-Nutresa-S-A-">http://www.unglobalcompact.org/participant/4638-Grupo-Nutresa-S-A-</a> Cada mes la Junta Directiva del Grupo revisa y hace seguimiento al reporte de ventas y financiero, la estrategia y los asuntos relevantes del negocio y de sostenibilidad así como el seguimiento a los temas pendientes. Adicionalmente, cada mes un miembro del Comité Corporativo hace parte de la reunión de junta y presenta su gestión.	Declaración de apoyo continuo, pág. 81
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, particularmente con respecto al desempeño económico, ambiental y social	Actualmente se realiza un proceso de evaluación interna de la gestión de la Junta Directiva que incluye las variables económicas, sociales y ambientales. A partir de 2012 esa revisión la realizará un tercero.	
4.11	Explicación sobre si y cómo el enfoque o principio de precaución está tratado por la organización	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 16 a 27. <a href="http://www.unglobalcompact.org/participant/4638-Grupo-Nutresa-S-A-">http://www.unglobalcompact.org/participant/4638-Grupo-Nutresa-S-A-</a>	
4.12	Cartas, principios u otras iniciativas económicas, ambientales y sociales, desarrollados externamente, que la organización suscriba o apruebe	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 78, 79 y 81 <a href="http://www.unglobalcompact.org/participant/4638-Grupo-Nutresa-S-A-">http://www.unglobalcompact.org/participant/4638-Grupo-Nutresa-S-A-</a>	
4.13	Membrecía/participación en asociaciones (tales como asociaciones sectoriales) y/o organizaciones de defensa nacionales/ internacionales en las que la organización: *Tiene posiciones en los órganos de gobierno; * Participa en proyectos o comités; * Proporcione una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios o miembros; o *Considera la membrecía como estratégico	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 99 y 143.	
4.14	Lista de grupos de constituyentes, contratados por la organización	Los grupos de interés definidos por Grupo Nutresa son: empleados, comunidad, proveedores, clientes y consumidores, el Estado y sus accionistas.	



INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
4.15	Base para identificar y seleccionar los constituyentes para su contratación	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Análisis de Materialidad. Pág. 9.	
4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los Grupos de Interés, incluyendo la frecuencia de su participación por tipo y categoría de Grupos de Interés.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Análisis de Materialidad. Pág. 9.	
4.17	Principales temas y preocupaciones que han surgido a través de la participación de los grupos de interés, y cómo la organización ha respondido a esos temas y preocupaciones en la elaboración de la memoria.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Matriz de Materialidad Grupo Nutresa. Pág. 9.	
<b>Abastecimiento</b>			
FP1	Porcentaje del volumen comprado de los Proveedores que cumplen con la política de abastecimiento de la empresa	Nuestra política de abastecimiento es el “Código de conducta para proveedores”, el cual fue dado a conocer en el 2011 a los proveedores de materiales directos comunes (materia prima y material de empaque). El método utilizado fue las visitas de evaluación realizadas por personal de la Gerencia de Compras. El volumen total comprado a estos proveedores visitados corresponde al 4,39%.	Principio 1 y 2
FP2	Porcentaje del volumen comprado el cual es verificado en cumplimiento con estándares de producción reconocidos internacionalmente, desglosado por estándar	El 58,24% de las materias primas compradas cuentan con certificaciones internacionales y el restante 41,76% cumplen con los estándares internos establecidos y la legislación de los países de origen y destino. De estas compras certificadas, el 83% provienen de proveedores Colombianos y el 17 % restante proviene de proveedores de países como Estados Unidos, Brasil y Chile.	Principio 1
<b>Dimensión Económica</b>			
EC1 COMM	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de operación, retribución a los empleados, donaciones y otras inversiones comunitarias, ingresos no distribuidos, y pagos a proveedores de capital y a gobiernos	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 86.	
EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización, debido al cambio climático	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 17 y 27, cambio climático pág. 140 y 141. La organización no ha realizado una estimación cuantitativa de las implicaciones financieras del cambio climático.	Principio 7
EC3	Cobertura de las obligaciones definidas del plan de beneficios de la organización	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 107. Por disposición legal se realizó la provisión para pensiones de jubilación y se contabilizó con base en los cálculos actuariales al 31 de diciembre de 2011 para las empresas de Colombia.	
EC4 COMM	Ayuda financiera significativa recibidas del gobierno	No se recibieron ayudas significativas.	
EC5	Rango de proporciones del salario inicial estándar por género comparado con el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas		
EC6	Políticas, prácticas y proporción de gastos correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Abastecimiento Responsable pág. 124.	

INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos contratados de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Como parte de la estrategia de internacionalización formalizada en el plan estratégico del Grupo se ha decidido mantener los equipos locales. Además se cuenta con una política de selección donde se promueve la contratación de altos directivos procedentes de la comunidad locales. En 2011 de los 129 directivos de Grupo, 96 corresponden a comunidades locales y 33 a extranjeros.	Principio 6
EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público, mediante compromisos comerciales, en especie o pro bono	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 114 y pág. 124 a 127.	
EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos		
<b>Dimensión Ambiental</b>			
EN1 COMM	Materiales utilizados por peso o volumen	El consumo de las materias primas directas en los negocios alcanzó 502,242 toneladas. Se utilizaron 311.272 galones de combustibles líquidos, 6.296 toneladas de combustibles sólidos y 29.134.736 m <sup>3</sup> de combustibles gaseosos. La información consolidada de los materiales de empaque y su clasificación: Informe Anual y de Sostenibilidad 2011 pág. 137.	Principio 8
EN2	Porcentaje de materiales utilizados con materiales reciclados	Las materias primas son de fuentes naturales. Se destaca que el 80,5% de las corrugadas utilizan material valorizado (reciclado).	Principio 8 y 9
EN3	Consumo directo de energía por fuente primaria de energía	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 137, tabla "Indicadores Consolidados de Desempeño Ambiental" El 84,9% de la energía primaria proviene del uso de gas natural y el 15,1% del uso de otros combustibles (Carbón, GLP, Gasolina, Diesel, etc). En la planta de Pastas Doria se cogeneran 9.090.318kWh al año con un motor a gas.	Principio 8
EN4	Consumo indirecto de energía por fuente primaria	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 137, tabla "Indicadores Consolidados de Desempeño Ambiental". Toda la energía eléctrica indirecta consumida en Colombia por el Grupo Nutresa es comprada a EPM (Empresa de Servicios Públicos).	Principio 8
EN5	Energía ahorrada debido a mejoras en conservación y eficiencia	El indicador de consumo de energía (kWh/t.p.) disminuyó un 4,5%. En valor absoluto se redujo el consumo neto consolidado de energía eléctrica en un 1,7% y aumentó el de energía térmica en un 0,45%.	Principio 8 y 9
EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios energéticos eficientes o basados en energía renovable, y reducciones en los requerimientos de energía como resultado de estas iniciativas	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 137, "Consumo de energía". En el negocio de café, las plantas de I. Aliadas en Ibagué y Colcafé en Medellín utilizan borra de café para la generación de vapor. Estas iniciativas permiten generar el equivalente a 87.115.164,8 kWh al año proveniente de biocombustibles. En el negocio cárnico en Caloto, se continúa con el plan de conversión a combustibles más limpios, pasando de utilizar crudo a utilizar gas natural.	Principio 8 y 9

	INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 137, "Consumo de energía". Las prácticas de los negocios Chocolates y Pastas se enfocan en la eficiencia del uso de la energía eléctrica (consumo indirecto) y estas han logrado un ahorro de 2.061.901kWh/año. Calculados en base a registros de consumos antes y después de implementadas las iniciativas.	Principio 8 y 9
EN8	Captación total de agua por fuentes	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 139, tabla "Indicadores Consolidados de Desempeño Ambiental" y pág. 139 "Consumo de Agua". El 88,31% del agua la abastecen los sistemas de acueducto municipales, el 6,06% del total del agua captada es tomada directamente de fuentes superficiales y el 5,57% de fuentes subterráneas. Se destaca en el negocio de Chocolates un proyecto de uso de agua lluvias para suplir el 0,7% del consumo de agua del negocio.	Principio 8
EN9	Fuentes de agua afectadas significativamente por captación del agua	Todas las captaciones de agua no suministrada por los sistemas de acueducto, se ajustan a los requerimientos de las autoridades ambientales en cuanto a las cantidades que pueden ser extraídas de cada una de las fuentes.	Principio 8
EN10	Porcentaje y volumen total del agua reciclado y reutilizado	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 139, "Consumo de Agua". Con las iniciativas desarrolladas en varias plantas, se reutiliza el 1,37% del agua total consumida equivalentes 20.569,1 m <sup>3</sup> de agua al año. En el negocio de Café se recuperan los condensados de vapor en la caldera de borra mejorando su eficiencia. El agua reutilizada equivale al 4,68% del consumo de agua del negocio. En la planta de Pastas Doria se reutilizan las aguas residuales industriales tratadas para utilización de agua en procesos secundarios, esto representa un ahorro del 2,47% del agua total consumida en el negocio.	Principio 8 y 9
EN11 COMM	Descripción y tamaño de terrenos o aguas de propiedad, arrendadas, gestionadas en, o adyacente a las áreas protegidas y áreas de alto valor en biodiversidad fuera de las áreas protegidas	Las plantas industriales y sus áreas de influencia no se ubican en zonas protegidas o en zonas de alta biodiversidad no protegidas.	Principio 8
EN12	Descripción de impactos significativos de actividades, productos y servicios sobre biodiversidad en áreas protegidas y áreas de alto valor en biodiversidad fuera de las áreas protegidas	Las plantas industriales y sus áreas de influencia no se ubican en zonas protegidas o en zonas de alta biodiversidad no protegidas.	Principio 8
EN13 COMM	Hábitats protegidos o restaurados		
EN14	Estrategias, acciones actuales y planes futuros para manejar los impactos sobre la biodiversidad		
EN15	Número de especies de la Lista Roja de la IUCN (International Union for Conservation of Nature) y las especies de la lista de conservación nacional con hábitats en áreas afectadas por operaciones, por el nivel de riesgo de extinción		

INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
EN16	Total de las emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero, por peso	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 140. El reporte de GEI fue validado por la compañía GAIA, usando la metodología propuesta en el GHG Protocol. El 84% de las emisiones corresponde al uso de energía directa (alcance 1) y el 16% al consumo de energía indirecta (alcance 2).	Principio 8
EN17	Otras emisiones indirectas relevantes de gases de efecto invernadero, por peso		
EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y reducciones logradas	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 140, "Cambio Climático". Se han desarrollado varias iniciativas para la reducción de GEI, como: El uso de la borra en el negocio de café, el cual reemplaza el equivalente a 8.425.083 m <sup>3</sup> de gas natural al año (este consumo de gas natural generaría 15,735 Ton de CO <sub>2</sub> -eq. al año). Las emisiones de GEI asociadas al uso de la borra de café son neutras. La granja experimental de cacao en el negocio de Chocolates.	Principio 7,8 y 9
EN19	Emisión de sustancias que agotan el ozono, por peso	Dentro del inventario de GEI se identifican estos refrigerantes (R-12, R-22 y R-409a) los cuales tienen una emisión consolidada de 0,216 toneladas equivalentes de CFC-11.	Principio 8
EN20	NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> y otras emisiones significativas al aire, por tipo y peso	Se emiten 17,6 toneladas de MP, 55,4 toneladas de SO <sub>2</sub> y 111,9 Ton de NO <sub>x</sub> . Estas emisiones provienen de las fuentes de calentamiento de cada planta, hornos y calderas. Se utilizan los factores de emisión de la EPA (Environmental Protection Agency) (Emission Factors AP-42).	Principio 8
EN21	Total de agua vertido por calidad y destino	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 142. El destino final de las aguas utilizadas en nuestras plantas son los sistemas de alcantarillado o cuerpos de agua, donde se cumplen los estándares de vertimientos exigidos por las autoridades. El 71,4% de los vertimientos pasa por tratamiento primario, el 23,3% pasa por tratamiento secundario y el 5,3% por tratamientos avanzados.	Principio 8
EN22	Peso total de residuos por tipo y método de eliminación	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 142. El 13,5% de los residuos es ordinario y va a rellenos sanitarios, el 36,5 % es orgánico de los procesos y se recupera, el 49% de los residuos se recicla; todos los anteriores son catalogados como residuos no-peligrosos. El 1% restante son caracterizados como peligrosos, de los cuales, 0,3% son aprovechables y 0,7% son no aprovechables y se disponen mediante incineración de acuerdo a la normatividad vigente.	Principio 8
EN23	Número y volumen total de derrames significativos	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 143. No se presentaron derrames accidentales significativos.	Principio 8

INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
EN24	Peso de los residuos transportado, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos, según los términos del Convenio de Basilea, Anexos I, II, III y VIII, y el porcentaje de residuos transportados internacionalmente		
EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de los recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y escorrentía de la organización informante		
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y el alcance de la mitigación del impacto	Los negocios cuentan con planes de gestión para reducir los impactos ambientales de sus procesos industriales. Ejemplos de este tipo de iniciativas son: Reducción en el uso de materiales de empaque (ver Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 128 “disminución del consumo de material de empaque”), prácticas implementadas para reducir consumo de agua (ver Informe Anual y de Sostenibilidad 2011 pág. 139, “Consumo de agua”), instalación de equipos de control de emisiones (ver Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 142), mejoras en el tratamiento del agua residual (ver Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 142), uso de combustibles más limpios (ver Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 138).	Principio 7,8 y 9
EN27	Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de empaques que se reclaman por categoría	Las devoluciones de producto terminado cercano a cumplir su vida útil o con alguna no conformidad, alcanzaron en 2011 un 2% de las ventas (no se mide por separado su material de empaque). Este indicador principal se calcula con el consolidado de ventas de Comercial Nutresa. No se incluyen cárnicos ni helados.	Principio 8 y 9
EN28	Valor monetario de multas significativas y el número total de sanciones no monetarias por el no cumplimiento de las leyes y normas ambientales	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 142. No se recibieron sanciones o multas en el año 2011 por incumplimiento de la normatividad ambiental.	Principio 28
EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las operaciones de la organización y los miembros de transporte de la fuerza laboras		
EN30	Gastos e inversiones totales de protección ambiental, por tipo	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 142, “Gastos o inversiones ambientales”. El 46,4% corresponde a inversiones realizadas para mejorar los sistemas de tratamiento de las aguas residuales, el manejo de los residuos y el control de las emisiones, el 24,3% para mantenimiento de los sistemas de tratamiento del agua residual, el 16,2% para el manejo integral de los residuos, el 10,9% para el manejo de los sistemas de gestión ambiental y el 2,2% para mantener el control de las emisiones.	Principio 7,8 y 9



INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL																																									
<b>Prácticas Laborales</b>																																											
LA1	Fuerza laboral total por tipo de empleo, contrato de empleo y región, discriminados por género	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Mejor Sociedad, Generación de empleo. Pág. 110 y 111.																																									
LA2	Número y proporción total de contratación de nuevos empleados y empleados retirados, por edad, género y región	<p>Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 105</p> <p>En cuanto a la proporción de nuevos empleos por edad, género en Colombia:</p> <table border="1" data-bbox="740 528 1230 652"> <thead> <tr> <th></th> <th>&lt;30</th> <th>30-50</th> <th>&gt;50</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hombres</td> <td>6,6%</td> <td>4,9%</td> <td>0,01%</td> <td>11,5%</td> </tr> <tr> <td>Mujeres</td> <td>1,4%</td> <td>1,3%</td> <td>0,00%</td> <td>2,8%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>8,0%</td> <td>6,2%</td> <td>0,01%</td> <td>14,3%</td> </tr> </tbody> </table> <p>En el exterior la proporción de nuevos empleos por edad y género son:</p> <table border="1" data-bbox="740 783 1230 907"> <thead> <tr> <th></th> <th>&lt;30</th> <th>30-50</th> <th>&gt;50</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hombres</td> <td>11,8%</td> <td>5,8%</td> <td>0,4%</td> <td>17,0%</td> </tr> <tr> <td>Mujeres</td> <td>12,4%</td> <td>11,3%</td> <td>0,3%</td> <td>24,0%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>24,0%</td> <td>17,1%</td> <td>0,7%</td> <td>42,8%</td> </tr> </tbody> </table>		<30	30-50	>50	Total	Hombres	6,6%	4,9%	0,01%	11,5%	Mujeres	1,4%	1,3%	0,00%	2,8%	TOTAL	8,0%	6,2%	0,01%	14,3%		<30	30-50	>50	Total	Hombres	11,8%	5,8%	0,4%	17,0%	Mujeres	12,4%	11,3%	0,3%	24,0%	TOTAL	24,0%	17,1%	0,7%	42,8%	Principio 6
	<30	30-50	>50	Total																																							
Hombres	6,6%	4,9%	0,01%	11,5%																																							
Mujeres	1,4%	1,3%	0,00%	2,8%																																							
TOTAL	8,0%	6,2%	0,01%	14,3%																																							
	<30	30-50	>50	Total																																							
Hombres	11,8%	5,8%	0,4%	17,0%																																							
Mujeres	12,4%	11,3%	0,3%	24,0%																																							
TOTAL	24,0%	17,1%	0,7%	42,8%																																							
LA3	Prestaciones proporcionadas a los empleados de tiempo completo que no son proporcionados a los empleados temporales o de medio tiempo, por principales operaciones	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 106 a 108.																																									
LA15	Proporción de regreso al trabajo y retención después de licencias de padres, por género	<p>Se cuenta con la información referente al permiso parental:</p> <p>En 2011, 239 hombres y 197 mujeres tuvieron el derecho al permiso parental, de los cuales 100% ejerció el derecho.</p> <p>En relación a los empleados que regresaron luego de terminar el permiso parental al momento del informe fueron 231 hombres y 179 mujeres.</p>																																									
LA4	Porcentaje de empleados amparados por acuerdos de pactos colectivos	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 113.	Principio 1 y 3																																								
LA5	Período(s) mínimo(s) de notificación sobre cambios operativos significativos, incluyendo si está especificado en los acuerdos colectivos	El Grupo no cuenta con un período mínimo de preaviso en sus acuerdos colectivos para cambios operacionales, en los casos que aplican por ley se cuenta con un período de cuatro semanas. En países diferentes a Colombia aplica de acuerdo a la legislación del país de origen.	Principio 3																																								
FP3	Porcentaje de tiempo laboral perdido debido a disputas industriales, huelgas y/o cierre de la fábrica, por país	En 2011 en el Grupo no se presentaron disputas o huelgas que hubieran generado interrupciones laborales.	Principio 1 y 2																																								
LA6	Porcentaje del total de la fuerza laboral representados en conjunto entre dirección - trabajadores en comités formales de salud y seguridad que ayudan a monitorear y asesorar sobre programas de salud y seguridad ocupacional	<p>En las compañías de Colombia el 100% de los empleados del Grupo están representados a través de los comités de salud y de seguridad.</p> <p>Los comités se reúnen periódicamente de acuerdo al plan de trabajo establecido que es desarrollado en el año.</p>	Principio 1																																								
LA7	Tasas de lesiones, enfermedades ocupacionales, días perdidos y ausentismo, y el número de fatalidades relacionadas con el trabajo, por región y por género	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 107.	Principio 1																																								

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
LA8	Programas de educación, entrenamiento, consejería, prevención y control de riesgos para asistir a los trabajadores, sus familias o los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves	Hábitos de vida sanos y saludables. Pág. 107.
		Principio 1
LA9	Temas de salud y seguridad tratados en los acuerdos formales con los sindicatos	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 107 El 100% de los acuerdos del Grupo considera beneficios y programas de salud y seguridad industrial
		Principio 1
LA10	Promedio de horas de entrenamiento por año por empleado, por género, y por categoría de empleados	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 108 y 109.
LA11	Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomenta la empleabilidad continua de los empleados y asistirles en la gestión del final de su carrera	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 108 y 109. Por disposición legal se realizó la provisión para pensiones de jubilación y se contabilizó con base en los cálculos actuariales al 31 de diciembre de 2011 para las de Colombia.
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño y de desarrollo profesional, por género	En Grupo Nutresa el 55,72% de las mujeres y 41,49% de los hombres recibieron evaluación de desempeño.
LA13	Composición de los órganos de gobierno y la discriminación de empleados, por categoría de empleados, según el género, edad, membresía en grupos minoritarios, y otros indicadores de diversidad	De los 14 miembros de la Junta Directiva tres son mujeres 11 son hombres. El 14,29% están entre 30-50 años y el 85,71% son mayores de 50 años y ninguno pertenece a minorías étnicas. Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 112.
		Principio 1 y 6
LA14	Tasa del salario básico y remuneración de mujeres a hombres por categoría de empleados, por ubicaciones significativas de operación	"Nuestro sistema de valoración salarial de cargos se fundamenta en la contribución y responsabilidad del cargo. No se considera como criterio de valoración el género. Se excluye del indicador el Presidente de la Matriz, ya que no cuenta con una relación de género comparable en su misma categoría. En Dirección la relación de salario de mujer a hombre es de 1 a 1,5. Para Confianza la relación de mujer a hombre es de 1 a 1. Para la categoría operativo la relación de salario de mujer a hombre de 1 a 1,2."
		Principio 1 y 6
<b>Derechos Humanos</b>		
HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos y contratos que incluyen cláusulas que incorporan las cuestiones de los derechos humanos, o que han sido objeto de análisis de los derechos humanos	No se incluyeron cláusulas de derechos humanos en la inversión significativa en el 2011.
		Principio 1,2,3,4,5 y 6
HR2	Porcentaje de los principales proveedores, contratistas y otros socios comerciales que han sido objeto de análisis de los derechos humanos, y medidas adoptadas	En el 2011 no se celebraron contratos que incluyeran cláusulas de derechos humanos con proveedores y contratistas.
		Principio 1,2,3,4,5 y 6
HR3	Total de horas de entrenamiento de los empleados en políticas y procedimientos con respecto a los derechos humanos que son pertinentes a las operaciones, incluyendo el porcentaje de los empleados entrenados	El 0,59% de los trabajadores del Grupo asistieron a talleres de formación en derechos humanos, adicionalmente algunos equipos de las empresas con los representantes de los sindicatos asistieron a formación en derechos humanos con la OIT, para un total de 68 horas de formación en Derechos Humanos.
		Principio 1, 4, 5, 6 y 3

INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas correctivas tomadas	A través de los sistemas que la organización tiene establecidos, en ninguna de las compañías del Grupo se han identificado incidentes de discriminación.	Principio 1,2 y 6
HR5	Operaciones y proveedores importantes en las que el derecho a la libertad de asociación y de negociación colectiva podrá ser violado o en riesgo significativo, y las medidas adoptadas para respaldar estos derechos	A través de los sistemas que la organización tiene establecidos, en ninguna de las compañías del Grupo se han identificado riesgos significativos que atenten contra la libertad de asociación y negociaciones colectivas.	Principio 1,2 y 3
HR6	Operaciones y proveedores importantes identificados de tener un riesgo significativo de incidentes de explotación infantil, y las medidas tomadas para contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil	A través de los sistemas que la organización tiene establecidos, en ninguno de los proveedores significativos del Grupo y en ninguna de las compañías del Grupo se han identificado incidentes de trabajo infantil. Como ejemplo en el negocio de Café: "Requisitos para suministro de Café verde", cartilla para proveedores de Café	Principio 1,2 y 5
HR7	Operaciones y proveedores importantes identificados de tener un riesgo significativo de incidentes de trabajo forzado u obligatorio, y las medidas tomadas para contribuir a la eliminación de todas formas de trabajo forzada u obligatoria	A través de los sistemas que la organización tiene establecidos, en ninguno de los proveedores significativos del Grupo y en ninguna de las compañías del Grupo se han identificado incidentes de trabajo forzoso.	Principio 1, 2 y 4
HR8	Porcentaje de personal de seguridad entrenados en las políticas o procedimientos de la organización con respecto a los aspectos de los derechos humanos que son pertinentes a las operaciones		
HR9	Número total de incidentes de violaciones de los derechos de los Indígenas y las acciones tomadas	A través de los sistemas que la organización tiene establecidos, en ninguna de las compañías del Grupo se han identificado incidentes de violación a los derechos humanos de los indígenas.	Principio 1 y 2
HR10	Porcentaje y número total de operaciones que ha sido objeto de revisiones de los derechos humanos y/o las evaluaciones de los impactos	De las 21 operaciones fabriles y de comercialización que tiene el Grupo en los países donde opera, se revisaron 18 operaciones en derechos humanos lo que equivale al 85,71% de sus operaciones.	
HR11	Número de quejas relacionadas con los derechos humanos presentadas, abordadas y resueltas mediante los mecanismos formales de quejas	A través de los sistemas que la organización tiene establecidos, en ninguna de las compañías del Grupo se han identificado quejas o reclamaciones sobre derechos humanos por parte de nuestros grupos de interés.	
<b>Comunidades Locales</b>			
SO1 (FPSS)	Naturaleza, alcance y efectividad de cualesquier programas y prácticas que evalúen y gestionen los impactos de operaciones sobre las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 114.	
SO1 (G3.1)	Porcentaje de operaciones con evaluaciones implementadas de impacto con la participación de la comunidad local, y los programas de desarrollo	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 116 a 122 y Nuestros Programas de Fortalecimiento al Pequeño Agricultor pág. 125 a 127	Principio 10
SO9	Operaciones con significativos impactos potenciales o actualmente negativos sobre las comunidades locales	Hemos identificado la vulnerabilidad y los riesgos para las comunidades que proveen cacao y café, debido al bajo nivel de desarrollo económico de esas comunidades y a su dependencia de los precios de estas materias primas.	

INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
S010	Medidas de prevención y mitigación implementadas en las operaciones con significativos impactos potenciales o actualmente negativos sobre las comunidades locales	Nuestros Programas de Fortalecimiento al Pequeño Agricultor. Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 125 a 127.	
FP4	Naturaleza, alcance y efectividad de cualesquier programas y prácticas (contribuciones en especie, iniciativas voluntarias, transferencia de conocimiento, las asociaciones y el desarrollo de productos) que promueven estilos de vida saludables; la prevención de enfermedades crónicas; acceso a alimentos saludables, nutritivos y asequibles; y una mejor bienestar para las comunidades necesitadas	Nutrición Salud y Bienestar. Pág. 98 y Línea de Gestión: Nutrición. Pág. 116 y 117.	
S02	Porcentaje y número total de unidades comerciales analizados por riesgos relacionados con la corrupción	El 100% de las unidades de negocio han sido analizadas respecto a los riesgos relacionados a la corrupción. Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 78.	Principio 10
S03	Porcentaje de empleados entrenados en las políticas y procedimientos anti – corrupción de la organización	En 2010 el 100% de los empleados recibieron formación en programas de anticorrupción. En 2011 se realizaron programas de profundización en temas de anticorrupción para el 15,5% de los miembros del comité directivo y que cuentan con personas a cargo, así mismo recibieron este entrenamiento el 1,52% de los colaboradores no directivos.	Principio 10
S04	Acciones tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	Durante el 2011, se conocieron 69 incidentes de corrupción cometidos en contra de las compañías del Grupo; participaron 110 personas vinculadas a las compañías directa o indirectamente; a todos se les canceló el contrato y en su contra se interpusieron las acciones legales correspondientes.	Principio 10
S05 COMM	Posiciones de políticas públicas y participación en el desarrollo y cabildeo de las políticas públicas	La incidencia del Grupo en política pública se hace a través de la participación gremial y organismos de cooperación público-privado.	Principio 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 y 10
S06	Valor total de financiación y contribuciones en especie a los partidos políticos, los políticos, y las instituciones relacionadas, por país		
S07	Número total de acciones legales por comportamiento anti – competitivo, anti – trust y prácticas de monopolio, y sus resultados	En 2011 Grupo Nutresa no fue objeto de ninguna sanción en relación con este indicador.	
S08	Valor monetario de multas significativas y número total de sanciones no – monetarias por el no – cumplimiento de leyes y normas	En 2011 no hubo ninguna multa significativa. Se presentaron siete casos a través de mecanismos de resolución de conflictos y tres casos de multas menores por un valor total inferior a US\$23.000.	
<b>Salud y Seguridad de los Clientes</b>			
PR1 COMM	Etapas del ciclo de vida en las cuales los impactos de salud y seguridad de productos y servicios están evaluados por mejoras, y el porcentaje de categorías significativas de productos y servicios sujetos a dichos procedimientos	Desde el concepto del producto se tiene en cuenta los aspectos de salud y nutrición acorde con las políticas de nutrición de Grupo Nutresa y de los sistemas integrados de gestión y de seguridad de los alimentos. Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 101.	Principio 1

	INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
PR2 COMM	Número total de incidentes de no – cumplimiento con las normas y los códigos voluntarios acerca de los impactos de salud y seguridad de los productos y servicios durante su ciclo de vida, por tipo de resultados	Durante el período reportado no se tuvo ninguna multa o sanción derivados del incumplimiento de la seguridad y salud de nuestros productos. En relación a los códigos voluntarios se presentaron 428 casos.	Principio 1
FP5	Porcentaje del volumen de producción fabricado en sitios certificados por un tercero independiente, según los estándares de los sistemas de gestión de seguridad alimenticia, reconocidos internacionalmente	Para la producción de alimentos en Colombia, se cuenta con certificaciones en sistemas de gestión integral y de seguridad en alimentos, realizadas por entes reconocidos nacionales e internacionales en varias líneas de producción de las plantas de alimentos, lo cual evidencia que 70,72% del volumen total de nuestra producción en Colombia está certificada en sistemas de gestión integral y de seguridad en alimentos.	
FP6	Porcentaje del volumen total de ventas de productos del consumidor, por categoría de productos, que están más bajos en grasas saturadas, grasas trans, sodio y azúcares	Cada negocio estableció compromisos para innovar con productos con perfiles saludables y mejorar los productos existentes. Para el negocio Doria el 100% de los productos cumplen con un perfil saludable, en el resto de las compañías hay compromisos para el mejoramiento de indicadores. En el 2011 el 8,7% del volumen total de las ventas de productos de consumo fueron reformulados para reducir su contenido de grasa saturada, trans, sodio y azúcares.	
FP7	Porcentaje del volumen total de ventas de productos del consumidor, por categoría de productos vendidos, que contienen el aumento de fibra, vitaminas, minerales, fitoquímicos o aditivos de alimentos funcionales	El 8,55% del total de ventas en Grupo son de los productos enriquecidos con ingredientes nutritivos como la fibra, vitaminas, minerales, fitoquímicos y aditivos alimenticios funcionales.	
PR3 COMM	Tipo de información de productos y servicios requeridos por los procedimientos, y porcentaje de los productos y servicios significativos sujetos dichos requerimientos de información	Por política de Grupo todos los productos de nuestro portafolio cumplen con la normatividad del rotulado del país de origen y de destino. Se viene adelantando en Grupo el proyecto de rotulado GDA (Guideline Daily Amount) para mejorar la información al consumidor.	Principio 8
FP8	Políticas y prácticas para comunicar a los consumidores los ingredientes e informacional nutricional más allá de los requerimientos legales	Se cuenta con una política de comunicación de nutrición y se está en implementación del rotulado de los productos del portafolio bajo el parámetro de GDA	
PR4	Número total de incidentes de no – cumplimiento con normas y códigos voluntarios con respecto a la información de productos y servicios y el etiquetado, por tipo de resultados	Durante el período reportado no se tuvo ninguna multa o sanción derivadas del incumplimiento de las normas relativas a la información de productos, en relación a los códigos voluntarios se presentaron 30 casos.	Principio 8
PR5	Prácticas relacionadas con la satisfacción de los clientes, incluyendo los resultados de encuestas para medir la satisfacción de los consumidores	Informe Anual y de Sostenibilidad 2011. Pág. 130 y 131.	
PR6 COMM	Programas para adherir a las leyes, estándares y códigos voluntarios relacionados a las comunicaciones de mercadeo, incluyendo publicidad, promoción y patrocinio	Grupo Nutresa cuenta con una política de autorregulación publicitaria y de mercadeo con el fin de cumplir con los principios de honestidad, veracidad y leal competencia. Esta política está disponible en <a href="http://www.gruponutresa.com/es/content/nutrici%C3%B3n">http://www.gruponutresa.com/es/content/nutrici%C3%B3n</a> .	
PR7	Número total de incidentes de no – cumplimiento con normas y códigos voluntarios con respecto a las comunicaciones de mercadeo, incluyendo publicidad, promoción y patrocinio, por tipo de resultados	En 2011 hubo un incidente por el incumplimiento a las normas de marketing.	



INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
PR8	Número total de quejas debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos de los clientes	Para este indicador, se dieron en 2011 dos reclamaciones.	Principio 1
PR9	Valor monetario de multas significativas por el no – cumplimiento de las leyes y normas en relación con la provisión y uso de productos y servicios	No hubo sanciones significativas en este período.	
<b>Bienestar Animal</b>			
FP9	Porcentaje y total de animales criados y/o procesados por especie y tipo de raza	De los 7.963 animales para reproducción se cuenta con el 11% de la raza Landrace, 20% Large White, 1% Duroc, 2% musculados, 59% F1, F2 y 7% PIC. Del cruce de estas razas se criaron 152.027 animales. Se importa material genético de casas genéticas de alto nivel sanitario y productivo y se utiliza un programa que permite mayores beneficios, rendimiento, resistencia a enfermedades, entre otras.	
FP10	Políticas y prácticas, por especie y tipo de raza, con relaciones a alteraciones físicas y el use de la anestesia.	El negocio Cárnico ha reemplazado prácticas quirúrgica de castración por inmunológicas de castración, eliminando el dolor al cual se sometía el animal.	
FP11	Porcentaje y total de animales criados y/o procesados, por especie y tipo de raza, por tipo de criadero	El 92,04% son corrales y el 7,96% son jaulas. Los corrales son diferenciados y se tienen homogeneizadas las poblaciones por edad y tamaño para igualar las condiciones de desarrollo, proteger la salud de los cerdos y disminuir el estrés.	
FP12	Políticas y prácticas con respecto a tratamientos antibióticos, anti – inflamatorios, hormonales y/o promoción de crecimiento, por especie y tipo de raza	El negocio cuenta con un programa de bioseguridad que garantiza la buena salud en los cerdos y la inocuidad en el producto final, minimizando los riesgos de presentación y difusión de enfermedades infectocontagiosas en las granjas porcinas. Este programa abarca un especial control y seguimiento al material genético importado, un estricto plan de vacunación a los cerdos, la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura en todo el proceso y el diseño de instalaciones interiores y exteriores con los materiales y equipos necesarios que permitan garantizar las condiciones óptimas para el desarrollo de los animales.	
FP13	Número total de incidentes de no – cumplimiento con leyes y normas, y el cumplimiento con los estándares voluntarios con respecto a las prácticas de transporte, manipulación y masacre para animales vivos terrestres y acuáticos	En 2011 no hay ningún incidente frente a este tema. Como práctica interna, se cuenta con camiones especializados para el transporte del animal vivo, con carrocerías que aseguran el confort del animal en cuanto a carga y descarga, ventilación adecuada, pisos antideslizantes, separadores.	

## PERSONAS DE CONTACTO

Jorge Eusebio Arango López  
Presidente Negocio Café  
Vicepresidente Desarrollo Sostenible Grupo Nutresa

Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente Servicios Nutresa  
Director General Fundación Nutresa

Claudia Rivera Marín  
Directora Ejecutiva  
Fundación Nutresa

## DATOS PARA CONTACTO

[www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com)

*e-mail:* [fundacionnutresa@fundacionnutresa.com](mailto:fundacionnutresa@fundacionnutresa.com)

Teléfono: 574 – 365 5600

Fax: 574 – 365 5657

Edición gráfica y periodística





Grupo  
**nutresa**

[www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com)