



Somos  
**Un Futuro  
Entre Todos**

Informe  
integrado  
**2021**



# Presencia en nuestra región estratégica

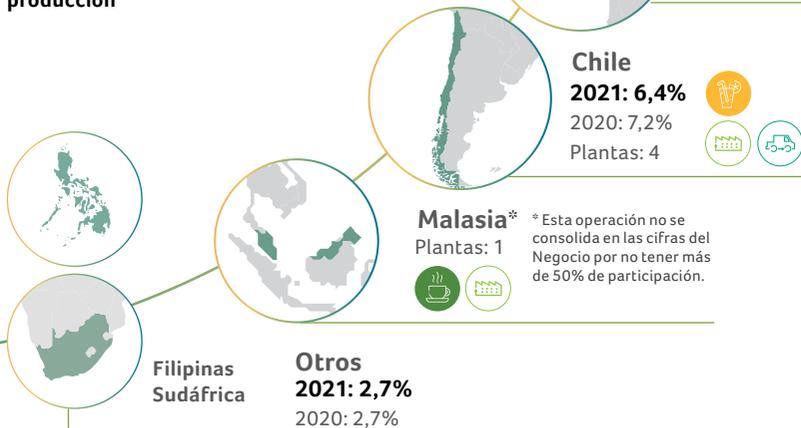
[GRI 2-1] [GRI 2-6] [GRI 2-7]

## Distribución y ventas



**17**  
Países con red de distribución y plantas de producción

**47**  
Plantas de producción



\* Esta operación no se consolida en las cifras del Negocio por no tener más de 50% de participación.

Composición accionaria  
31 de diciembre de 2021

**12.574**  
Accionistas

Fuente: Deceval



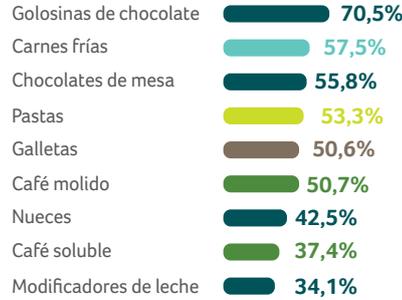
### Participación de mercado

Fuente: Nielsen

#### En Colombia\*\*

53,7%

Participación consolidada de Grupo Nutresa en Colombia



#### En Chile



#### En México



\*Bebidas Instantáneas Frías

**#1** En hamburguesas en Colombia. En heladerías en Costa Rica y República Dominicana.

\*\* Modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters y venta directa, entre otros. No incluye canales institucionales y mayoristas.

### Estructura empresarial

[GRI 2-6]



### Modelo de negocio



#### Nuestra gente

Promovemos ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y el hacer, el reconocimiento, el fortalecimiento del liderazgo y una vida en equilibrio para las personas.



#### Nuestras marcas

Nuestras marcas son líderes en los mercados en los que participamos, son reconocidas y apreciadas, nutren, generan bienestar y hacen parte del día a día de las personas con la mejor relación precio-valor.



#### Nuestra llegada al mercado

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

### Principales riesgos de nuestro modelo de negocio



Volatilidad en precios de las materias primas y en tasas de cambio.

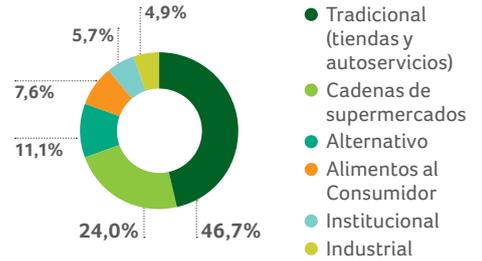


Cambio en regulaciones en materia de nutrición y salud.



Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.

### Ventas por canal Grupo Nutresa



### Colaboradores directos, indirectos y aprendices

47.199



Cientes 1.540.189

Puntos de venta: 1.286.022



Empresarias Novaventa 254.167

### Transformación digital

Capacidad corporativa para contribuir a la sostenibilidad de la Organización, mediante la:



Apalancados en tecnologías, mejorando las ventas, la experiencia y la competitividad.



OBJETIVO 2030

**DUPLICAR INGRESOS**

Con retorno superior al costo de capital

Nuestra estrategia está dirigida a duplicar, al año 2030, las ventas logradas en 2020; obteniendo retornos superiores al costo de capital empleado.

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

De 2020 a 2030

# Resultados 2021

Consolidación de nuestros compromisos a 2030

**Personas formadas en LA/FT/FPADM**  
2021: 30.455

**Aporte de marcas líderes al crecimiento en ventas**  
2021: 53,9%

**Ventas**  
cifras en millones de COP  
2021: 12.738

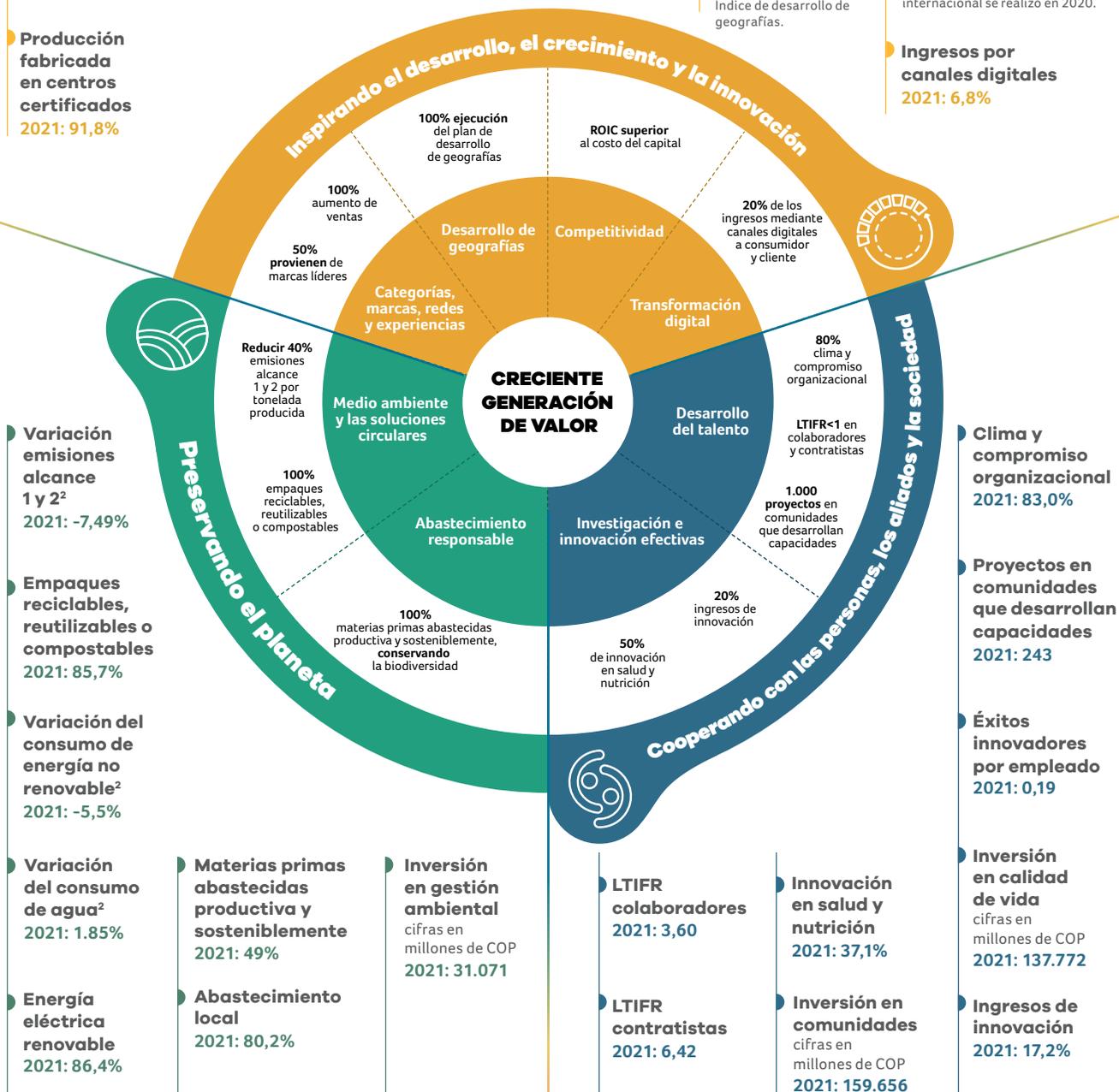
**ROIC**  
2021: 9,1%

**Ejecución plan de geografías**  
2021: 100% de cumplimiento  
logrando el 42,9 del Índice de desarrollo de geografías.

**Índice de satisfacción de clientes**  
2021 - Colombia: 89%  
2021 - Internacional: 89,5%<sup>1</sup>  
<sup>1</sup> La última medición de satisfacción internacional se realizó en 2020.

**Producción fabricada en centros certificados**  
2021: 91,8%

**Ingresos por canales digitales**  
2021: 6,8%



<sup>2</sup> Base 2020 por tonelada producida.

# Crecimiento rentable

[GRI 2-6]

- ▲ Crecimiento
- ▼ Decrecimiento

## Ventas totales

Miles de millones de COP

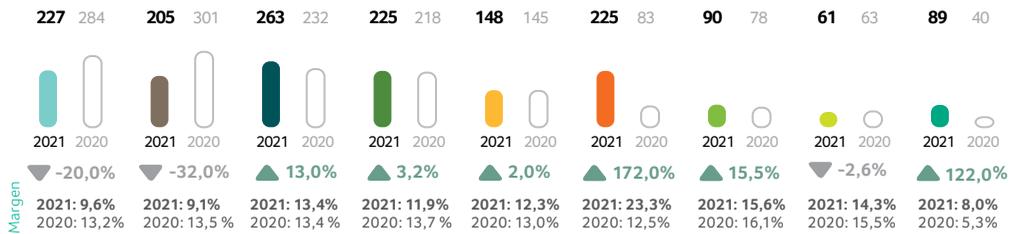
**12.738**  
2020: 11.128  
Crecimiento ▲ **14,5%**



## Ebitda

Miles de millones de COP

**1.532**  
2020: 1.444  
Crecimiento ▲ **6,2%**  
Margen 2021 **12,0%**  
Margen 2020 **13,0%**

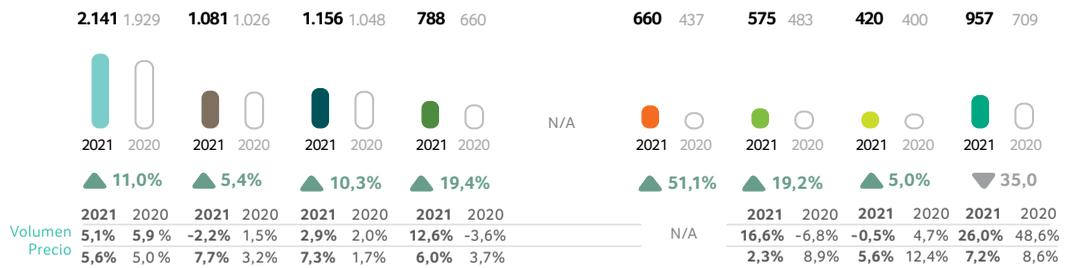


## Ventas Colombia

Miles de millones de COP

**7.779**  
2020: 6.691  
Crecimiento ▲ **16,3%**  
Volumen 2021 **4,4%**  
Precio 2021 **11,4%**

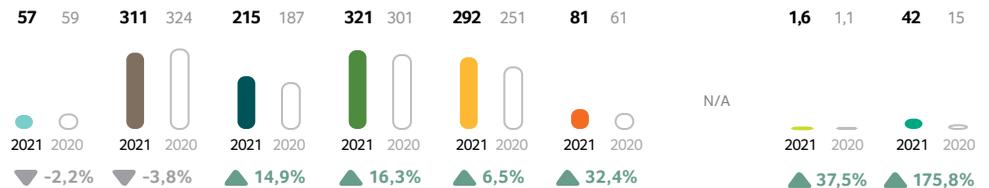
Volumen 2020 **4,4%**  
Precio 2020 **6,2%**  
Porcentaje de ventas totales **61,1%**



## Ventas internacionales

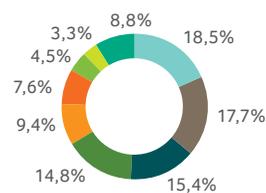
Millones de dólares

**1.322**  
2020: 1.200  
Crecimiento ▲ **10,2%**  
Porcentaje de ventas totales **38,9%**

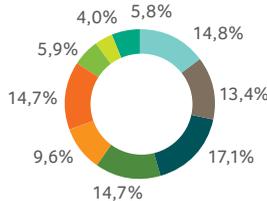


Variación en precios y volúmenes sin Alimentos al Consumidor

## Porcentaje de las ventas por Negocio



## Porcentaje del ebitda por Negocio



## Ventas de productos innovadores

(% sobre las ventas totales)

**17,2%**

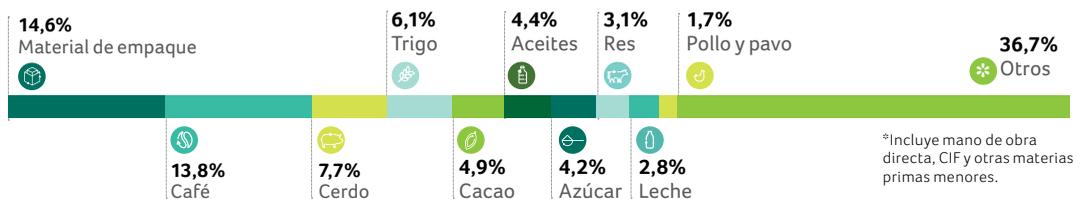
2020: 19,6%  
2019: 23,0%

## Crecimiento de las exportaciones en USD desde Colombia

**16,4%**

## Diversificación de materias primas

% costo de producción



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

Más información en [http://informe2021.gruponutresa.com/pdf/informe\\_2021.pdf](http://informe2021.gruponutresa.com/pdf/informe_2021.pdf)

Con el fin de formarse una opinión más amplia y profunda sobre las acciones realizadas y los resultados obtenidos por Grupo Nutresa S. A. sobre el desempeño social, ambiental

y económico, lea junto a esta publicación el Informe del auditor independiente de aseguramiento limitado en la página:

[https://data.gruponutresa.com/informes/Informe\\_auditor\\_independiente\\_2021-Grupo\\_Nutresa.pdf](https://data.gruponutresa.com/informes/Informe_auditor_independiente_2021-Grupo_Nutresa.pdf)

KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S. | Marzo de 2022

Para más información





# Somos Un Futuro Entre Todos

En Nutresa trabajamos día a día por nuestro propósito superior “construir un mundo mejor donde el desarrollo sea para todos”, este define lo que somos, nuestra esencia y compromiso con las personas, el planeta y la prosperidad.





**Presentamos las historias de nuestros grupos relacionados.**

## Sandra y Orlando: vidas que le dan sentido a lo que hacemos

### *Somos Desarrollo del Talento*

El talento humano es la fuerza que mueve a Grupo Nutresa. Conectar el propósito superior de la Organización con el de cada uno de sus colaboradores es un horizonte que inspira el fortalecimiento de esta capacidad.

### **Gestionar el cuidado de la vida, afianzar el liderazgo adaptativo, inclusivo y consciente, y promocionar el autodesarrollo son iniciativas estratégicas de la Capacidad Desarrollo del Talento.**

Orlando Vera trabaja desde hace 27 años en el Negocio Tresmontes Lucchetti, Chile. Es un hombre empático que desarrolla su labor de auditor inspirado en una fuerte convicción de servicio.

Para llegar a la planta, debe viajar cerca de dos horas en transporte público. Durante los meses más críticos de la pandemia de COVID-19, este recorrido le generaba un profundo temor y pocas ganas de ir a trabajar, a pesar de la responsabilidad que tenía al formar parte de una empresa que provee alimentos. Sentía miedo de contagiarse y morir, y, a la vez, de enfermar a su familia.

“En la página de la Organización vi que había sesiones psicológicas y las tomé. El psicólogo me dijo que existía un 20% de probabilidades de que me contagiara, pero también un 80% de que no, si ponía de mi parte y practicaba el autocuidado”, cuenta.

“El Desarrollo del talento es atraer, desarrollar y cuidar a las personas para apalancar los desafíos, conectando sus propósitos con el propósito superior de Grupo Nutresa. Esta capacidad suma valor a la dimensión Cooperando con las personas, los aliados y la sociedad, al poner en el centro el bienestar de nuestros colaboradores”, explica Damaris Giraldo, de Grupo Nutresa.

Orlando recobró su entusiasmo, sus ganas de trabajar, y reforzó su confianza: “Lo mejor que me ha dejado la pandemia fueron las charlas con el psicólogo”, dice.



**Cuando sentí que ya no tenía fuerzas para empujar mi carreta, el psicólogo me dijo: ‘Mejora las ruedas para que sea más liviana’. Esas conversaciones me permitieron tener más confianza en lo que hago, en cómo me cuido, en mis decisiones, y se llevaron el temor que tenía”.**

### **ORLANDO VERA**

Colaborador Negocio  
Tresmontes Lucchetti, Chile.



Sandra Córdoba tiene 30 años y es ingeniera mecánica. En 2021 volvió al país luego de terminar su maestría en la Universidad de Purdue, EE. UU., como becaria del programa Fulbright. Estando aún allí, inició el proceso de selección para el proyecto C3, la planta de producción más moderna de Grupo Nutresa, y fue elegida para el cargo de coordinadora de ingeniería en su montaje, en Santa Marta.

“Grupo Nutresa me ha permitido adquirir conocimiento y experiencia, pero lo más valioso es que estoy mejorando mi capacidad de gerenciamiento, autogestión y trabajo en equipo”, explica. Tras un nuevo proceso de selección, y con solo un par de meses en la Organización, Sandra fue nombrada en otro cargo: líder de Producción y Mantenimiento.

“Cuando estaba iniciando en Grupo Nutresa me hablaban del propósito superior: crear un mundo mejor donde el desarrollo sea para todos. Eso se ve reflejado en el día a día: no es solo hacer una planta y sacar la mayor ganancia, sino que estamos buscando el desarrollo de la región y de todas las personas que estamos aquí”, cuenta.

La cercanía y la confianza que encuentra en su equipo de trabajo y en sus líderes le permiten soñar con seguir evolucionando en la Compañía.

“

**Agradezco la confianza que me entregaron desde la dirección de la planta. De la mano de mi equipo, me dieron la oportunidad de crecer y desarrollarme dentro de la Compañía. Llevo más de ocho meses como líder de Producción y Mantenimiento de la planta C3 y ha sido un reto muy interesante”.**

**SANDRA CÓRDOBA**

Colaboradora de la planta GC Foods, Colombia.

## Cold Brew: transformación de mentalidad

### *Somos Investigación e Innovación Efectiva*

Grupo Nutresa genera e implementa nuevas ideas y soluciones, promoviendo el emprendimiento y la adaptación a nuevos desafíos.

**Daniel Quijano y su equipo están tras la innovación del Cold Brew, un lanzamiento de Grupo Nutresa que transformó pensamientos de equipos de trabajo y que en 2021 alcanzó USD 23 millones en ventas.**

Daniel Quijano es el director de Nuevos Negocios Internacionales del Negocio Cafés. En 2016, él y su equipo iniciaron un proceso de vigilancia tecnológica para entender cómo funcionaban las ventas de Cold Brew en el mundo. Descubrieron que la industria estadounidense se había propuesto, para 2020, que el 50% de su mercado fuera de bebidas frías.

Con este horizonte, lanzaron un producto cuya principal característica es la extracción en frío, un concentrado de Cold Brew que codesarrollaron con una de las cadenas de venta de café más grandes de EE. UU. “En este proceso, la innovación significó transformación: del producto, de las personas, de las capacidades productivas y hasta del Departamento de Calidad”.

“La innovación es una capacidad que apalanca el crecimiento, la diferenciación y la competitividad. Adquirimos nuevos conocimientos que nos permiten desarrollar innovaciones de alto impacto, alta relevancia para el mercado, y que contribuyen al desarrollo sostenible de la Organización, enmarcado en el valor de Cooperar con las personas, los aliados y la sociedad”, indica Carla Podestá al hablar de esta capacidad en Grupo Nutresa.

Daniel y su equipo inspiraron un cambio de pensamiento. Él se siente orgulloso porque esta transformación les permitió entregar valor a sus clientes, llegar a nuevos mercados y seguir soñando con aplicar la innovación a productos relevantes para los consumidores.



**Sin hacer adquisiciones significativas de tecnología, logramos adaptar la capacidad instalada para hacer Cold Brew; pero lo más importante de este proceso fue la adaptación del talento humano: toda la Organización se volcó a aprender a hacer un producto que era totalmente desconocido y disruptivo”.**

#### **DANIEL QUIJANO**

Colaborador Negocio Cafés, Colombia.

## Botellas que inspiran el cuidado

### *Somos Medio Ambiente y Soluciones Circulares*

Grupo Nutresa contribuye a preservar el medio ambiente minimizando los riesgos asociados al cambio climático y generando nuevas acciones de cuidado.

**En su minimercado en Bogotá, Elvia Rosa Pardo recolecta las botellas del programa Nutresa Retoma. Con su gesto, inspira el cuidado del planeta.**

“Si todos pusiéramos un granito de arena para cuidar el planeta, sería un lugar más lindo, menos contaminado”, dice Elvia Rosa Pardo, propietaria del minimercado El Oasis.

En 2021, ubicó en su tienda una urna de recolección de botellas del programa Nutresa Retoma. Además, les explica a sus clientes cómo llenarlas y les hace otra invitación: “Los motivo a que traigan sus propias bolsas de tela para empacar y disminuir el uso de las plásticas”. Sabe que estos pequeños cambios suman granitos de arena para mantener el equilibrio con el medio ambiente.

“En Grupo Nutresa, dentro de nuestra estrategia de sostenibilidad y desde la dimensión Preservando el planeta, lideramos acciones para que nuestros procesos tengan el menor impacto ambiental posible. Para lograrlo, pensamos en maneras de pro-



ducir que promuevan la restauración del suelo, disminuyan la deforestación, el consumo de agua y la generación de gases de efecto invernadero (GEI), al tiempo que promuevan la circularidad”, dice María Solange Sánchez, colaboradora de Grupo Nutresa

Elvia cuida el planeta inspirada en la belleza de la naturaleza y en su sueño de vivir en el campo. Sus vecinos reconocen su esfuerzo apoyando su iniciativa de circularidad, reciclaje y conservación.



**El planeta es muy lindo, cuidar el agua y la naturaleza es importante para mí. Yo reciclo lo que más puedo y motivo a los clientes para que también lo hagan; les explico sobre las botellas y cómo llenarlas, y hay muchos que ya lo han empezado a hacer. Todo esto debería comenzar en el colegio, desde pequeños, para que los niños crezcan con la idea de que debemos cuidar el planeta, así todo sería mejor”.**

### **ELVIA ROSA PARDO**

Clienta, minimercado El Oasis, Bogotá, Colombia.

## Conocimiento y apoyo para la siembra y la vida

### *Somos Abastecimiento Responsable*

Cooperación, equilibrio y preservación del planeta son claves para que Grupo Nutresa avance en su objetivo de desarrollar un abastecimiento competitivo.

### **Osmalia Rojas forma parte de Cacao Oriente, una organización de cacaoteros del Cesar que ha evolucionado gracias al apoyo de Grupo Nutresa.**

Cuando Osmalia Rojas inició su producción de cacao en San José de Oriente, Cesar, Colombia, era poco lo que sabía sobre el fruto y su cultivo. Desde 2014, ella y los 109 agricultores de la organización Cacao Oriente reciben de Grupo Nutresa capacitación y apoyo para mejorar sus prácticas y su relación con la naturaleza.

En 2021, y gracias al programa de acompañamiento Riquezas Natural, Osmalia y sus compañeros aprendieron sobre cuidado del suelo y del agua, sobre uso responsable de químicos, sobre protección de bosques y de fauna nativa, y sobre alimentación y bienestar personal. “Aprendimos a tener bonitas relaciones entre nosotros y hasta cómo debemos nutrir nuestros cuerpos”, cuenta Osmalia.

“Nuestro negocio está íntimamente ligado a varias cadenas agrícolas y pecuarias, y desde la capacidad Abastecimiento responsable es fundamental armonizarlas con nuestras metas de abastecernos de forma sostenible, productiva y cuidando la biodiversidad. Desde la dimensión Preservando el planeta nos hemos trazado una agenda para que en 2030 el 100% de nuestras materias primas sean abastecidas de forma productiva y sostenible”, afirma Germán Zapata, Gerente de Compras de Servicios Nutresa.

“He crecido agarrada de la mano de Grupo Nutresa. Los frutos que les entrego son muestra de que sí se puede y de lo que he aprendido”, dice Osmalia. Su alegría confirma que el aprendizaje y el apoyo transforman realidades.



“

**Ser proveedora de Grupo Nutresa ha sido lo mejor que me ha podido pasar. Lo digo con orgullo: les entrego mi producción en agradecimiento por todo lo bonito que me han aportado como productora”.**

#### **OSMALIA ROJAS**

Proveedora de cacao en San José de Oriente, Cesar, Colombia.



### C3: Crecimiento que impulsa el desarrollo del Caribe colombiano

#### *Somos Competitividad*

A través de la competitividad Grupo Nutresa impulsa su crecimiento, desarrollo del talento e innovación, a la vez que agrega valor a la sociedad.

**En alianza con la ciudad de Santa Marta y con el objetivo de afianzar su competitividad, la Compañía construyó la planta más moderna de Grupo. Además, con su puesta en marcha, busca brindar progreso y calidad de vida a los samarios.**

Beatriz Martha Dávila es asesora de Invest, agencia de promoción para la inversión en Santa Marta. Hace cuatro años empezó a trabajar con Grupo Nutresa para hacer realidad la planta de producción C3, ubicada en la Zona Franca del puerto de la ciudad y diseñada bajo criterios de sostenibilidad.

“Aquí tenemos un sistema logístico que conecta plantas de producción, vías, puerto, río, aeropuerto y transporte férreo. Este último tiene beneficios ambientales y de costos, y permite circular productos hasta La Dorada, Caldas”, indica Beatriz. Estas ventajas favorecieron la puesta en marcha de la planta y nutren un ecosistema de competitividad que se ha empezado a tejer con la llegada de Grupo a la ciudad.

“La capacidad de competitividad suma valor a la Organización a través de acciones que nos permiten anticiparnos a las tendencias del mercado, gracias al uso eficiente de recursos, la calidad de los productos y servicios, la innovación tecnológica, el talento humano capacitado, y la ubicación geográfica estratégica de plantas y centros de distribución”, cuenta Jaime León Montoya, de Grupo Nutresa.

“Tener una empresa como Grupo Nutresa, que cree en Santa Marta, es una luz de esperanza. Les interesa producir, al tiempo que impactan de manera positiva a la ciudad y mejoran las condiciones sociales de su gente”, recalca Beatriz.



**Para mi la labor de Grupo Nutresa significa oportunidades, transformación, inclusión y bienestar social. Han sido un ejemplo, han traído nuevos temas de conversación a Santa Marta y están inspirando procesos de desarrollo en otras empresas de la ciudad”.**

#### **BEATRIZ MARTHA DÁVILA**

Asesora y representante legal de Invest Santa Marta, Colombia.



## Una familia que comparte bienestar con sus mascotas

### *Somos Marcas, Redes y Experiencias*

Apalancado en el desarrollo de sus redes, Grupo Nutresa ofrece marcas líderes para consolidar su propuesta de valor y entregar nutrición a sus consumidores.

**Paola Ramírez confía en los productos Belina para la nutrición de sus mascotas. Esta marca se sumó en 2021 al portafolio de Grupo Nutresa.**

“Cuando vemos un animalito en la calle, nos lo traemos para la casa; no sé cuántos han pasado por aquí. Ahora tenemos cuatro gatos y dos perras, que son parte de la familia”, cuenta Paola, consumidora de productos Belina.

Además de alimentar a su manada, siempre tienen comida para gatitos sin hogar. “Habíamos pasado por muchos alimentos y con Belina nos quedamos porque nos funcionó: con la digestión, con la piel y con las alergias. Sabemos que este alimento es nutritivo y que eso les dará calidad de vida”, dice.

Belina es una marca de alimentos para mascotas producida en Costa Rica. En 2021, Grupo Nutresa incluyó su operación y productos en el portafolio, su-

mando así a sus opciones de nutrición para todos los miembros de la familia.

“Inspirar el desarrollo, el crecimiento y la innovación es estar comprometidos con los hogares en términos de alimentación y nutrición. Por eso, desde la capacidad marcas, redes y experiencias, aportamos al bienestar de las familias ofreciendo accesibilidad y disponibilidad de nuestras marcas y productos”, explica Jorge Arturo Quintero, de Grupo Nutresa.

Para Paola, la buena alimentación de sus mascotas es alegría para su hogar y una manera de agradecerles a sus perras y gatos el amor que le entregan a su familia. “Son incondicionales: sabes que siempre estarán ahí. Cuando llegas a casa y te reciben con esa felicidad tan grande, sientes un amor puro”, afirma Paola.

“

**Hace más de dos años conocimos la marca de alimentos para mascotas Belina y nos ha ayudado muchísimo. A una de las perritas le mejoró la piel y a la otra la digestión. Buscamos lo mejor para ellas a largo plazo y con este alimento estamos tranquilos porque sabemos que les brinda una buena calidad de vida”.**

•

### **PAOLA RAMÍREZ**

Compradora de productos Belina, Costa Rica.

## Canales digitales que acompañan familias

### *Somos Transformación Digital*

Apalancado en nuevas tecnologías, Grupo Nutresa evoluciona su cultura y sus formas de trabajo para mejorar la experiencia de sus clientes y consumidores.

### **Liliana Ruiz y su familia disfrutan de canales digitales que les permiten tener sus hamburguesas favoritas en casa.**

“Llegué a Bogotá a estudiar Medicina a los 18 años. Mis tres hermanas ya vivían en la ciudad y la primera salida que hicimos fue a comer a El Corral. Ellas eran fanáticas y yo quedé enamorada”, cuenta Liliana Ruiz, consumidora de El Corral.

Su esposo y su hijo viven igual de entusiasmados con los productos del restaurante. Durante los primeros meses de la pandemia de COVID-19, empezaron a pedir sus hamburguesas por plataformas de domicilios, pero pronto se enteraron de que El Corral tenía una línea propia y migraron. “Tardamos unos meses en adaptarnos, pero hoy disfrutamos de una comida que llega caliente, cuidada y sentimos confianza”, dice Liliana.

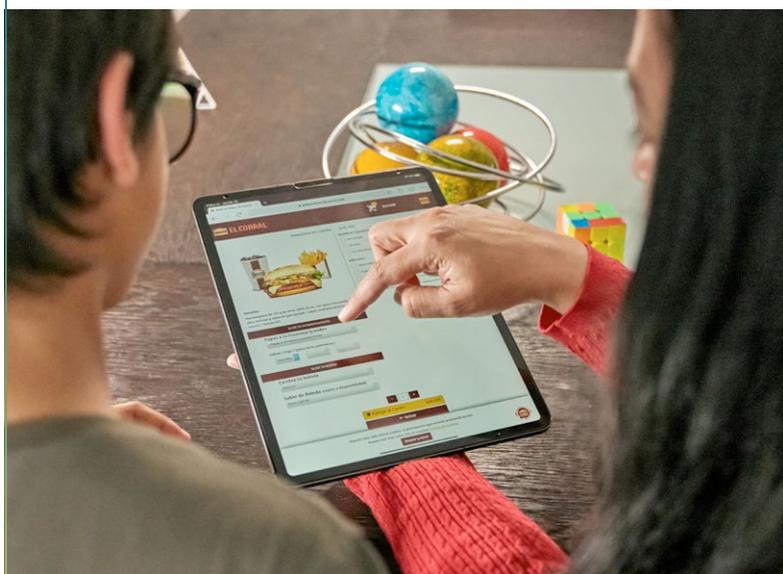
“

**Las hamburguesas de El Corral son únicas, tienen ese no sé qué en el pan, la carne y las preparaciones. En nuestra familia son una tradición, las pedimos directamente al restaurante porque llegan rápido, calientes y las personas que las entregan son muy amables”.**

•

**LILIANA RUIZ**

Consumidora de El Corral, Colombia.



“Para Grupo Nutresa, la transformación digital significa un cambio organizacional que parte de la transformación de la gente y de los modelos de trabajo al incorporar servicios digitales. Es una combinación de tecnologías y formas de hacer las cosas. Esta capacidad apalanca el resto de las capacidades de Grupo y suma valor a la dimensión Inspirando el desarrollo, el crecimiento y la innovación”, explica Rafael Rios, líder Estrategia y Experiencia Digital de Grupo Nutresa.

Gracias a estos avances, la Organización acompaña a los hogares colombianos y fortalece sus vínculos con ellos: “Somos fieles a El Corral por la calidad de sus hamburguesas, pero también porque son una tradición y hacen parte de nuestras vidas”, indica Liliana Ruiz.

## Productos con historia para el mundo

### Somos Desarrollo de Geografías

Grupo Nutresa llega a nuevos mercados mundiales potenciando la inclusión y reconociendo la riqueza de la diversidad.

**Nuestro avance como Grupo Nutresa en nuevas geografías es cada vez más relevante. Alianzas como la que tenemos con El Súper, la cadena de supermercados hispana más grande de EE. UU., lo demuestran.**

El Súper es una cadena de supermercados mexicana que cuenta con 323 tiendas en EE. UU., muy enfocadas en el público latino. “Queremos que nuestros clientes encuentren aquí los productos que conseguían en sus países”, explica Martín Perdomo, *grocery buyer* de El Súper.

En 2015, la cadena incluyó en su oferta marcas de Grupo Nutresa como Zuko y Colcafé. “Siempre hemos tenido la mente abierta para probar cosas nuevas con compañías como Nutresa, que hacen un esfuerzo para lanzar productos e implementar programas de marketing novedosos”, dice Martín.

“Con El Súper tenemos una relación de confianza y respeto. Nuestros objetivos están alineados: ellos buscan la rentabilidad que nosotros les brindamos con marcas muy reconocidas en el mercado hispano”, cuenta Aarón Alonso Mccallum, responsable de este cliente en Grupo Nutresa.

“Como parte de la dimensión Inspirando el crecimiento, el desarrollo y la innovación, la capacidad Desarrollo de geografías nos permite seguir fortaleciendo la presencia del Grupo en los países donde participamos y visualizar nuevas oportunidades. El avance de nuestras capacidades en cada geografía es valioso para seguir consolidando nuestros equipos, redes y marcas”, indica Juan Camilo Sierra, de Grupo Nutresa.

Gracias a este tipo de alianzas, los consumidores del mundo pueden encontrarse con productos que cuentan historias de nutrición, tradición y bienestar.



**Es bonito ver a consumidores que se encuentran en EE. UU. con productos como Ducales y se emocionan por la añoranza que les generan. También otros, por fuera del mercado hispano, que eligen nuestros productos porque ya los conocen, los valoran y los compran. Es maravilloso ver cómo las marcas se están desarrollando gracias a nuestros clientes”.**

**AARÓN ALONSO MCCALLUM**  
Colaborador, Cordialsa, EE. UU.

Mente abierta Luz de esperanza

Cultura **Desarrollo mutuo** Nuevas generaciones

**Cuidar la vida** **Disfrutar** Calidad

Aprendizaje **Soluciones circulares** Honestidad

Oportunidades **Apoyo**

→ **Felicidad** Crecer

Cuidado de la naturaleza

Posibilidades **Compromiso**

**Emoción**  
Inspiración **Gratitud**

**Un planeta habitable** **Innovaciones exitosas** **Talento**

**Creer en los demás**

Desarrollo personal **Productos de añoranza**

**Buen servicio** **Amabilidad** Respeto Bienestar social

**Transformación**

## Personas de contacto

[GRI 2-3]

### **María Adelaida Arango Hoyos**

Vicepresidenta de Desarrollo Sostenible  
marango@serviciosnutresa.com

### **Catherine Chacón Navarro**

Directora de Relación con Inversionistas  
cchacon@gruponutresa.com

### **Claudia Rivera Marín**

Directora de Sostenibilidad  
cprivera@serviciosnutresa.com

Para preguntas y comentarios sobre el reporte  
y sus contenidos, contacta a:

### **Alejandro González Córdoba**

Profesional de Sostenibilidad  
agonzalez@serviciosnutresa.com

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





# Contenido

- 21 Acerca de este Informe integrado
- 22 Modelo de relacionamiento
- 24 Análisis de materialidad
- 26 Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- 28 Informe del Grupo Empresarial, Disposiciones legales y Evaluación sobre el desempeño de los sistemas de revelación y control
- 30 Informe de gestión**
  - 46 Junta Directiva
  - 48 Equipo Directivo
  - 50 ¿En qué industria estamos?
  - 51 Mapa de valor 2030
  - 52 Objetivos estratégicos
  - 54 Filosofía corporativa
  - 56 Transformación digital
  - 58 Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio
  - 60 Modelo de negocio
  - 64 Cárnicos Nutresa
  - 66 Galletas Nutresa
  - 68 Chocolates Nutresa
  - 70 Cafés Nutresa
  - 72 Tresmontes Lucchetti
  - 74 Alimentos al Consumidor
  - 76 Helados Nutresa
  - 78 Pastas Nutresa
  - 80 Unidades transversales
- Desempeño de los Negocios**
  - 84 Cooperando con las personas, los aliados y la sociedad
  - 92 Preservando el planeta
  - 100 Inspirando el desarrollo, el crecimiento y la innovación
- Dimensiones Estratégicas**
  - 104 Estados financieros consolidados
  - 116 Estados financieros separados
- Estados Financieros**





Paisaje, páramo de  
Sonsón, Colombia.

## Acercas de este informe integrado

Grupo Nutresa **[GRI 2-1]** ha preparado su informe integrado 2021 bajo los principios del marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (**IIRC**) con el propósito de dar a conocer a todos sus grupos relacionados la estrategia, las perspectivas a futuro, los principales avances y los casos de éxito para los 18 asuntos que más pueden impactar su habilidad de crear valor en la sociedad; aquellos se presentan en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad: Cooperando con las personas, los aliados y la sociedad, Preservando el planeta e Inspirando el crecimiento, el desarrollo y la innovación; además, muestra los avances frente al cumplimiento de los 10 principios del Pacto Global. Esta es la decimotercera comunicación de progreso a las Naciones Unidas.

Este informe fue preparado de conformidad con los estándares del Global Reporting Initiative (**GRI**), opción exhaustiva, y el suplemento del sector de alimentos de la guía G4. La Organización acogió también de manera voluntaria el estándar del Consejo de Normas sobre Contabilidad sobre Sostenibilidad (**SASB**) y realiza en este informe integrado su primera publicación. La divulgación comprende los sectores en los cuales Grupo Nutresa tiene operación: alimentos procesados; minoristas y distribuidores de alimentos; transporte por carretera; carnes, aves y lácteos; productos agrícolas; restaurantes; comercio electrónico; y bebidas sin alcohol, con lo cual busca continuar fortaleciendo la capacidad de sus grupos relacionados para tomar mejores decisiones mientras, a su vez, fortalece la capacidad de evaluar y gestionar riesgos y oportunidades. El informe incluye indicadores para dar cuenta de cómo la Organización aporta al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (**ODS**).

La información financiera de Grupo Nutresa y sus compañías subordinadas es preparada de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (**NIIF**) aprobadas en Colombia, y las demás disposiciones legales emitidas por las entidades de vigilancia y control. Las empresas aplican 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, o han efectuado su homologación para aquellas que generan un impacto significativo en los estados financieros consolidados. Esta información fue auditada por PricewaterhouseCoopers.

La información no financiera fue verificada por KPMG Advisory, Tax & Legal **[GRI 2-5]**, firma auditora independiente que sigue los lineamientos de la norma internacional ISAE 3000 e ISAE 3410. Este informe ha concluido que la información se presenta de conformidad con estándares GRI versión 2021.

Para una mayor comprensión del lector, se ha definido una iconografía que permite identificar con claridad los contenidos básicos GRI que responden a cada asunto material y los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los cuales tienen relación. Este informe se puede consultar íntegramente en este sitio web, en inglés y español: <http://informe2021.gruponutresa.com>

# Modelo de relacionamiento

[GRI 2-29] [GRI 3-1] [GRI 3-3]

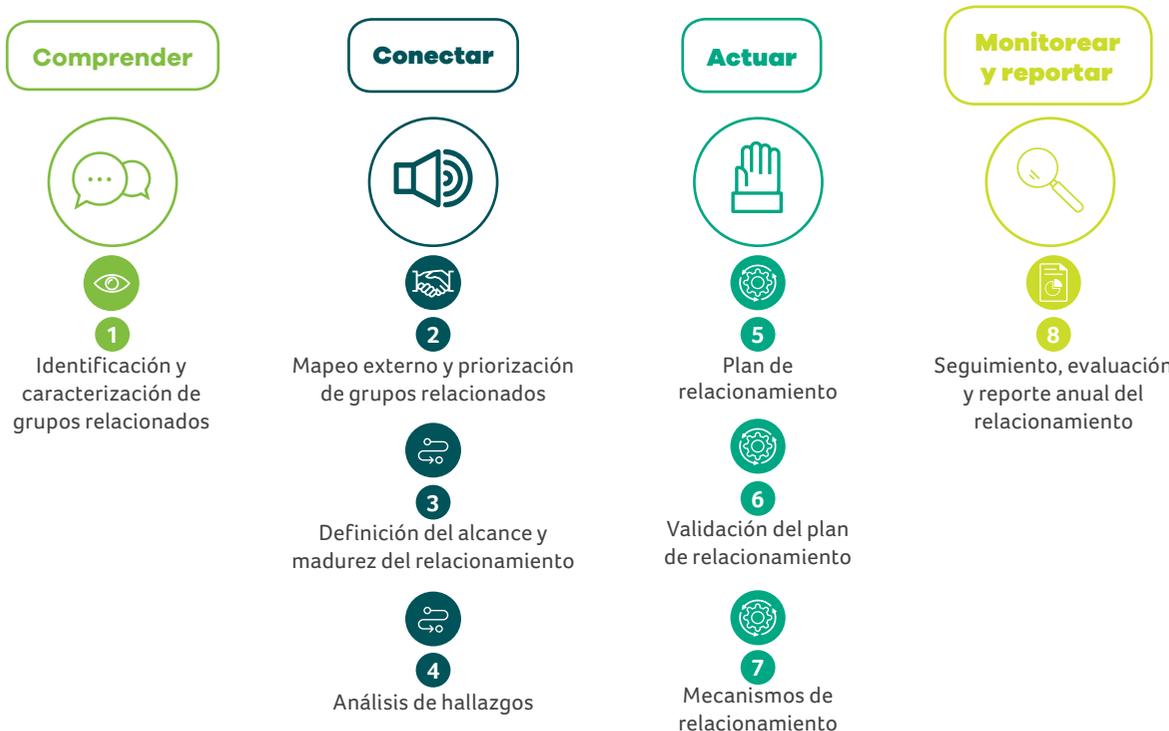
Bajo la premisa fundamental de ser siempre una Organización centrada en las personas, Grupo Nutresa busca constantemente contribuir a su desarrollo y al de sus grupos relacionados a través de la construcción de relaciones de confianza, con una comunicación oportuna y bidireccional, involucramiento y colaboración, todo soportado desde el actuar íntegro, la transparencia y la escucha activa.

El modelo de relacionamiento de la Compañía está alineado con las directrices del estándar internacional AA1000, en el que aplica, en todas las relaciones con sus grupos de interés, los principios esenciales de inclusividad, materialidad, impacto y capacidad de respuesta. Desde 2018, Grupo Nutresa ha venido trabajando en el desarrollo de capacidades de sus colaboradores para fortalecer las habilidades de gestión efectiva de los procesos de relacionamiento. Este es un trabajo constante y progresivo que enriquece el análisis de materialidad y fortalece la gestión de sostenibilidad y la resiliencia de la estrategia organizacional.

## Etapas y fases del modelo de relacionamiento, avance y perspectivas

Durante 2021, la Compañía mantuvo los procesos de formación para los Negocios e inició la ejecución de las etapas del modelo en los Negocios Chocolates, Cafés, Helados, Galletas, Tresmontes Lucchetti y Cárnicos, así como en La Recetta, Comercial Nutresa y Fundación Nutresa. Adicionalmente, el Negocio Alimentos al Consumidor y Servicios Nutresa iniciaron con las primeras etapas del modelo. Este frente de trabajo es posible gracias a la labor articulada de cada uno de los 18 comités de relacionamiento, los cuales se encargan de orientar, gestionar, dinamizar y desarrollar las acciones y actividades establecidas en el modelo.

Para 2022, la mayoría de los Negocios avanzará en la ejecución e implementación de los planes de relacionamiento con el objetivo de materializarlos, llevarlos a la práctica y lograr el acercamiento con los grupos y subgrupos relacionados para seguir construyendo conjuntamente el proceso que llevará a dichos Negocios al nivel de madurez deseado para cada uno.





## Gestión de relacionamiento

### Comunidades



Fortalecer el desarrollo de capacidades y la autogestión de las comunidades con la promoción de alianzas y la movilización de recursos tangibles e intangibles.

### Clientes



Ofrecer propuestas de valor diferenciadas con productos confiables y marcas líderes que permitan su crecimiento, desarrollo de capacidades, satisfacción y lealtad.

### Colaboradores



Fomentar escenarios de conversación, participación y voluntariado que fortalezcan las relaciones de confianza y contribuyan al mejoramiento de prácticas organizacionales que fomenten la calidad de vida, el desarrollo y la productividad de los colaboradores.



### Proveedores

Fortalecer y desarrollar a los proveedores y contratistas como socios en la cadena de abastecimiento para el beneficio mutuo y asegurar el suministro de la Organización.



### Estado

Contribuir al desarrollo de propuestas de políticas públicas que favorezcan el progreso de la sociedad en un marco de transparencia, eficiencia y buscando siempre el bien común.



### Accionistas

Crear valor económico sostenible en un ambiente de confianza con nuestros accionistas e inversionistas mediante la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo y la entrega de información oportuna y relevante.



### Consumidores y compradores

Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los compradores y consumidores por medio de experiencias de marca memorables y propuestas de valor diferenciadas que respondan a sus necesidades de nutrición, bienestar y placer, conectándose con sus motivaciones y propósitos.

# Análisis de materialidad [GRI 2-29] [GRI 3-1] [GRI 3-2] [GRI 3-3]

La materialidad forma parte del sistema de gestión de sostenibilidad de Grupo Nutresa y representa una herramienta en la construcción de las estrategias corporativas. Por eso, desde 2011, la Compañía realiza este análisis para identificar y validar los asuntos y las tendencias que puedan tener mayor impacto en la capacidad de generar valor a corto, mediano y largo plazos.

En 2021, bajo la conciencia de que la materialidad es un ejercicio dinámico y cambiante, el cual debe adaptarse a los nuevos retos, tendencias y desafíos planteados por el contexto de sostenibilidad y por la

industria, la Compañía actualizó el análisis de materialidad, que establece las bases para la gestión en temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo, y también se constituye en la hoja de ruta a 2030.

El análisis de materialidad fue desarrollado con el enfoque de la doble materialidad o perspectiva; este integra los impactos ambientales y sociales generados al medio ambiente o a la sociedad, y los riesgos y oportunidades del entorno que pueden afectar la capacidad de crear valor a largo plazo en la Organización y el desempeño económico. Este análisis fue desarrollado en tres fases. A saber:

## Fase 1

### Análisis del contexto e identificación de temas potencialmente materiales

Con el fin de comprender el contexto operacional de Grupo Nutresa, así como los retos de sostenibilidad que enfrenta la industria, la Compañía analizó múltiples estándares, normas y marcos de referencia en sostenibilidad, además de ratings y rankings ASG. De igual forma, revisó el contexto global de sostenibilidad y las principales tendencias y desafíos globales. Adicionalmente, entendiendo los diferentes retos y desafíos que enfrentan las geografías en las que opera la Compañía, llevó a cabo un análisis del contexto de sostenibilidad y de riesgos específicos por país, lo que permitió comprender las expectativas y necesidades que enfrentan los Negocios y los grupos relacionados en cada territorio. Bajo esta misma premisa, evaluó la perspectiva de empresas pares e identificó los temas más frecuentes en el sector.

Igualmente, con el objetivo de identificar y entender los impactos que genera la Organización, los riesgos a los que se ve expuesta y las oportunidades, así como comprender los intereses, expectativas y necesidades internas, aplicó 33 entrevistas con sus principales líderes.

Esta fase sirvió para identificar y construir una lista preliminar de temas relevantes para consulta posterior con los grupos relacionados.

## Fase 2

### Escucha a los grupos relacionados

Bajo la premisa de que la mejor manera de lograr Un Futuro entre Todos es escuchar a los grupos relacionados, durante esta fase llevó a cabo el involucramiento con ellos en cada geografía donde opera Grupo Nutresa para conocer su perspectiva de los temas potencialmente materiales para la Organización.

#### La consulta estuvo basada en tres criterios:

- Influencia de las percepciones y opiniones en los grupos relacionados.
- Impactos generados por la Compañía en el medioambiente, la sociedad y el entorno.
- Riesgos del entorno, la sociedad y el medioambiente que pueden impactar el desempeño financiero de la Organización.

## Fase 3

### Priorización y validación de temas materiales

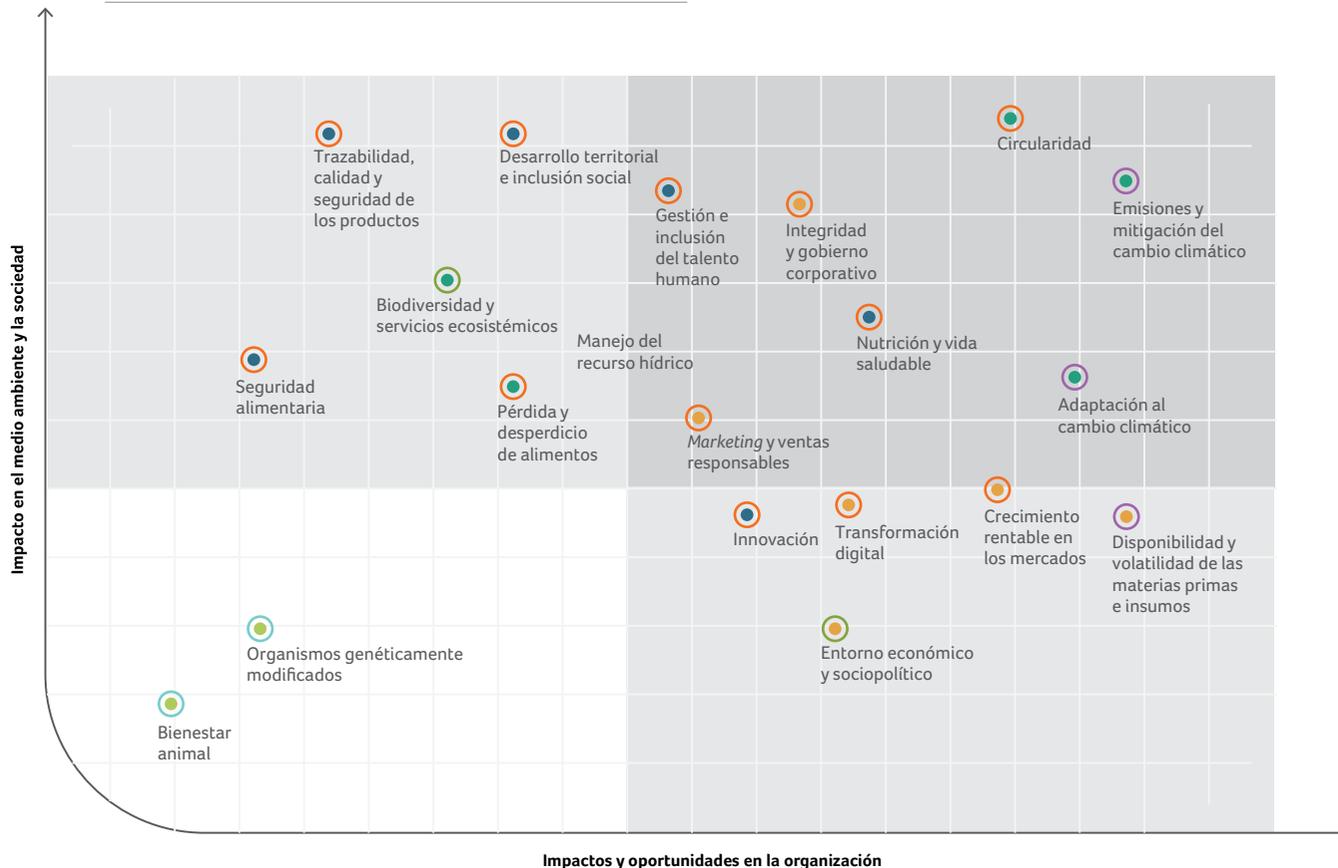
Utilizando todos los insumos recopilados en las fases anteriores, construyó una matriz de materialidad corporativa que responde al Global Reporting Initiative (GRI) y al Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Además, con la identificación de las prioridades y desafíos de los diferentes Negocios y contextos, elaboró matrices para cada tipología de Negocio y geografía donde la Compañía opera.

Para construir la matriz de Grupo Nutresa, la Organización utilizó un promedio ponderado según pesos diferenciales otorgados a cada una de las geografías de acuerdo con la proyección de ventas a 2030.

Finalmente, luego de varias sesiones de validación con los líderes internos y con un panel de expertos, la Compañía obtuvo los temas más importantes para sí misma, el medioambiente y la sociedad. En total, identificó 18 temas materiales, agrupados en cada una de las tres prioridades estratégicas de Grupo Nutresa, así:

## Influencia en los grupos relacionados

○ Significativamente alta ○ Alta ○ Media ○ Baja



## Asuntos materiales

### Cooperando con las personas, los aliados y la sociedad

- Nutrición y vida saludable
- Gestión e inclusión del talento humano
- Desarrollo territorial e inclusión social
- Trazabilidad, calidad y seguridad de los productos
- Seguridad alimentaria
- Innovación

### Preservando el planeta

- Emissiones y mitigación del cambio climático
- Adaptación al cambio climático
- Biodiversidad y servicios ecosistémicos
- Circularidad
- Pérdida y desperdicio de alimentos
- Manejo del recurso hídrico

### Inspirando el desarrollo, el crecimiento y la innovación

- Integridad y gobierno corporativo
- Crecimiento rentable en los mercados
- Marketing y ventas responsables
- Entorno económico y sociopolítico
- Disponibilidad y volatilidad de las materias primas e insumos
- Transformación digital

# Estrategia 2030 y conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Grupo Nutresa considera la sostenibilidad como una capacidad corporativa. Por eso, cuenta con metas y programas de largo plazo que hacen de su gestión un ejercicio consistente y deliberado que procura la generación de valor para todos sus grupos relacionados. Incluso, desde antes de que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas fueran presentados oficialmente en 2015, la Compañía había avanzado en la articulación de su estrategia con estos, así como en su contribución para que las metas que los componen estuvieran conectadas con el sector empresarial.

La Organización vincula su plan estratégico a 2030 con la agenda global de las Naciones Unidas y con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. De esta manera, y considerando que en 2021 fue llevada a cabo la actualización del análisis de materialidad de Grupo Nutresa, la Compañía ha priorizado los siguientes ODS, teniendo en cuenta que la contribución de sus programas, metodologías de trabajo y métricas está direccionada a generar progreso en el cumplimiento de estos objetivos:

(ODS 1) Fin de la pobreza, (ODS 2) Hambre cero, (ODS 4) Educación de calidad, (ODS 5) Igualdad de género, (ODS 8) Trabajo decente y crecimiento económico, (ODS 9) Industria, innovación e infraestructura, (ODS 11) Ciudades y comunidades sostenibles, (ODS 12) Producción y consumo responsables, (ODS 13) Acción por el clima, (ODS 15) Vida de ecosistemas terrestres (ODS 16) Paz, justicia e instituciones sólidas y (ODS 17) Alianzas para lograr los objetivos.

A continuación, los indicadores para mostrar su avance hacia el logro de las metas de la agenda 2030.

Cooperando con las personas, los aliados y la sociedad



**1.1**  
**COP 11.118 millones**  
Compras a pymes vinculadas a programas de desarrollo de capacidades socio-organizacionales de Fundación Nutresa.

**1.5**  
**COP 159.656 millones**  
Inversión social en comunidades.

**12.166**  
Voluntarios.

**22.553**  
Horas invertidas en voluntariado.

**2.1**  
**1.138.495**  
Personas beneficiadas a través de los bancos de alimentos en Colombia.

**2.2**  
**COP 844 millones**  
Venta de productos enriquecidos con macro y micronutrientes deficitarios en la región estratégica.

**4.1**  
**158**  
Colegios beneficiados por programas de Grupo Nutresa.

**4.5**  
**23,7%**  
Instituciones educativas que mejoraron su desempeño en la evaluación de clima escolar en Colombia.

**5.5**  
**35%**  
Mujeres en los diferentes roles de la Organización.

**27%**  
Mujeres en cargos directivos.

**35%**  
Mujeres vinculadas con estudios universitarios en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM).

**8.3**  
**944**  
Pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales.

**8.5**  
**29.825**  
Empleados directos y aprendices.

**43,8**  
Horas promedio de formación por empleado.\*

**COP 137.771 millones**  
Inversión en calidad de vida, formación y auxilios para empleados.

**8.6**  
**5.335**  
Jóvenes entre los 18 y 28 años vinculados a la Organización.

\*Promedio considerando las personas formadas.

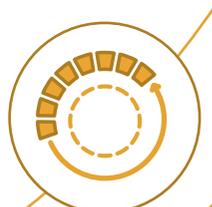
# Creciente generación de valor



## Preservando el planeta



# Inspirando el desarrollo, el crecimiento y la innovación



**8.8**  
**3,63**  
Índice de Frecuencia de Accidentalidad para vinculados (LTIFR x 1.000.000 horas trabajadas).

**6,42**  
Índice de Frecuencia de Accidentalidad para terceros (LTIFR x 1.000.000 horas trabajadas).

**9.4**  
**21**  
Patentes concedidas.

**1,43%**  
De las ventas invertidas en I+D+i.

**344**  
Personas con dedicación exclusiva en I+D+i.

**17,2%**  
Ventas de productos innovadores (% sobre las ventas totales).

**11.6**  
**-24,3%**  
Variación en la generación de residuos al medio ambiente.\*

**214 t**  
Emisiones de material particulado en las ciudades de la región estratégica.

**12.2**  
**4,8%**  
Agua aprovechada (% sobre el consumo total).

**COP 31.071 millones**  
Inversión en gestión ambiental en la región estratégica.

**12.3**  
**1.712**  
Sistemas de alimentación sostenible construidos.

**12.5**  
**85,7%**  
Empaques fabricados con materiales reciclables, reutilizables o compostables.

**91,8%**  
Aprovechamiento de residuos.

\*Base 2020 por tonelada producida.

**13.1**  
**-7,5%**  
Variación de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).\*

**86,4%**  
Uso de energía eléctrica renovable.

**-5,5%**  
Variación del consumo de energía no renovable.\*

**15.2**  
**458**  
Auditorías a proveedores de sostenibilidad, sistemas integrados de gestión y seguridad comercial.

**16.3**  
**COP 7.565 millones**  
Inversión social en el posconflicto en Colombia.

**16.4**  
**30.455**  
Colaboradores y terceros formados en prevención del riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM).

# Informe Especial de Grupo Empresarial

Al cierre de 2021, el Grupo Empresarial Nutresa estaba integrado por 71 compañías, agrupadas para efectos administrativos así: ocho Negocios de alimentos y sus plataformas productivas en Colombia y en el exterior; una red internacional de distribución; cuatro compañías nacionales de distribución, y cuatro compañías de servicios administrativos, logísticos y de transporte que prestan los respectivos soportes a las sociedades de Grupo.

En cumplimiento de lo establecido en la legislación colombiana, artículo 29 de la Ley 222 de 1995, Grupo Nutresa S. A., como matriz del Grupo Empresarial, recibió de sus subordinadas la suma de COP 459.780 millones a título de dividendos, y no recibió suma alguna por concepto de ventas de bienes y servicios. Durante 2021, Grupo Nutresa S. A. no avaló obligaciones financieras de sus subordinadas. Las subordinadas, por su parte, no efectuaron operaciones frente a terceros por influencia o en interés de la controlante.

Asimismo, en 2021 Grupo Nutresa S. A. no tomó ni dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de alguna de sus compañías subordinadas, y ninguna de estas tomó ni dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de Grupo Nutresa S. A.

## Disposiciones legales

Grupo Nutresa y sus subordinadas dieron estricto cumplimiento a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor. Sus marcas están debidamente registradas, cuentan con las respectivas licencias de uso del *software* instalado y conservan la correspondiente evidencia que permite verificar el mencionado cumplimiento.

En 2021 no hubo notificaciones de demandas ni fallos judiciales que pudieran afectar materialmente la situación financiera de la Compañía; tampoco hubo multas ni sanciones significativas contra las compañías del Grupo ni sus administradores.

En la Nota 17 de los estados financieros separados de Grupo Nutresa, publicados en el sitio web, están detalladas las operaciones con accionistas y personas a las que se refiere el artículo 47 de la Ley 222 de 1995 y las demás normas concordantes. Estas operaciones fueron celebradas en condiciones de mercado.

La Sociedad declara que no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o los proveedores del Grupo Empresarial y, adicionalmente, certifica que los estados financieros y demás informes relevantes no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la Compañía, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

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

El sistema de control interno de Grupo permite la verificabilidad, razonabilidad y confiabilidad de la información requerida para planear, dirigir, controlar, medir y registrar el desempeño de sus Negocios y asegurar la revelación adecuada y oportuna a sus partes relacionadas.

Con el fin de seguir proyectando las operaciones a altos estándares internacionales, en el período 2021 la Organización midió el nivel de madurez del sistema de control interno bajo el marco de referencia COSO 2017, conformado por componentes de gobierno y cultura, estrategia y objetivos, desempeño, revisión e información, comunicación y reporte.

Finalmente, estableció objetivos que proyectan alineación a mejores prácticas en cada uno de los componentes.

Orlando Vera,  
Colaborador Negocio  
Tresmontes Lucchetti, Chile.



**Somos una Organización  
dinámica, vibrante,  
profundamente  
humana, que se revisa  
y evoluciona, consciente  
de su vulnerabilidad  
y de las oportunidades  
que tiene de  
seguir mejorando.**

**Durante 2021 gestionamos los desafíos derivados de la pandemia del COVID-19, conscientes de la importancia del cuidado de la vida, la protección del empleo, la continuidad del negocio y la conservación del planeta.**

Las empresas afrontan hoy entornos complejos, cambiantes y de intensa competencia, con la responsabilidad y gran oportunidad de ser parte de la transformación que el mundo necesita. En Grupo Nutresa abrazamos cada día el reto de hacer realidad nuestro propósito superior de **construir un mundo mejor, donde el desarrollo sea para todos.**

Somos una Organización dinámica, vibrante, profundamente humana, que se revisa y evoluciona, consciente de su vulnerabilidad y de las oportunidades que tiene para seguir mejorando. Una Organización conectada con la sociedad y que se ve como parte de un ecosistema mayor en el cual todos dependemos de todos.

Experimentamos los efectos de la disrupción mundial en las cadenas de abastecimiento, que se materializó en un alza sostenida en los precios de las materias primas, presiones inflacionarias globales, una menor disponibilidad y mayor costo del transporte marítimo, además de la falta de personal en algunas geografías. Esto nos llevó a revisar y replantear algunos procesos para poder llegar al mercado con la disponibilidad, asequibilidad y oportunidad requeridas.

Con satisfacción, podemos decir que capitalizamos importantes aprendizajes en este período. A través de la evolución de nuestras capacidades, logramos acercarnos más al consumidor, fortalecer la omnicanalidad en el mercado, trabajar de la mano con nuestros proveedores para garantizar la continuidad del negocio, y liderar iniciativas para contribuir a la recuperación económica y social, especialmente para apoyar a la población más vulnerable.

Carlos Ignacio Gallego P.  
Presidente Grupo Nutresa.



Nuestra visión está soportada en un marco de desarrollo sostenible con metas que nos comprometen en la creación de valor compartido con la sociedad y en la preservación del planeta para las futuras generaciones. Durante el año, establecimos la estrategia de cambio climático a 2030 con objetivos claros: liderar acciones a lo largo de las cadenas de valor para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, aumentar la eficiencia en el uso de los recursos naturales, implementar medidas de adaptación a los cambios del clima y propiciar la regeneración de los ecosistemas para conservar la biodiversidad. La revelación del avance de estos compromisos se adelanta bajo el estándar TCFD —Task Force on Climate Related Financial Disclosures, por sus siglas en inglés—.

El avance en nuestra estrategia de desarrollo sostenible nos ha permitido ser reconocidos una vez más como la empresa de alimentos más sostenible del mundo según los Índices de Dow Jones 2021 y ser incluidos en el Anuario de Sostenibilidad de S&P Global, en la Categoría Oro. La permanencia en este índice por 11 años consecutivos pone de manifiesto el compromiso, el liderazgo y el trabajo consistente de nuestro equipo en la búsqueda e implementación



Nos posicionamos una vez más como  
la empresa de alimentos más

**sostenible**

del mundo según los Índices de  
Dow Jones 2021 y ser incluidos en el  
Anuario de Sostenibilidad de S&P  
Global, en la Categoría Oro.

Sandra Córdoba,  
colaboradora GC Foods,  
Santa Marta, Colombia.



de las mejores prácticas sociales, ambientales y económicas, y es, a su vez, un reconocimiento a nuestra capacidad de crear valor para la humanidad.

Los resultados que hoy presentamos en este Informe integrado son elaborados incorporando el estándar SASB —Sustainability Accounting Standards Board, por sus siglas en inglés—, el cual permite evidenciar la relación entre las estrategias de sostenibilidad y el desempeño financiero de la Compañía.

### Nuestras capacidades

Nuestro plan 2020-2030, con el que aspiramos a duplicar nuevamente las ventas con retornos superiores al costo de capital, se enmarca en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: impulsa la cooperación con las personas, los aliados y la sociedad; fomenta la preservación del planeta; y promueve la inspiración al crecimiento, el desarrollo y la innovación. Para lograr los objetivos propuestos, seguiremos fortaleciendo las capacidades estratégicas y la construcción de relaciones de confianza y cooperación con nuestros grupos relacionados.

### Cooperando con las personas, los aliados y la sociedad

Nuestra cultura organizacional está basada en el reconocimiento del ser, el respeto a su dignidad y su desarrollo integral. En consecuencia, el cuidado por la vida y la salud física y mental de las personas continuaron siendo iniciativas prioritarias para la Organización. Durante el periodo fortalecimos diferentes modalidades de trabajo híbrido, con trabajo flexible y remoto para nuestros colaboradores en toda la región estratégica. Reforzamos el apoyo a las familias y promovimos los hábitos de cuidado personal, además de la vacunación para cuidar la vida. Al cierre del año, reportamos que el 87,4% de nuestros colaboradores están vacunados contra el COVID-19.

En relación con el desarrollo integral, continuamos implementando iniciativas para mantener el empleo, fortalecer y motivar el crecimiento personal y profesional de nuestros equipos, y promover la equidad y la diversidad. Avanzamos en materia de generación de oportunidades vinculando a 5.335 jóvenes y mujeres entre los 18 y 28 años, y nos mantuvimos en la ruta de

La inversión social del Grupo Nutresa

ascendió a

COP 159.656 millones



Contribuimos a la reactivación económica y social a través del desarrollo de capacidades de jóvenes y mujeres, para el beneficio de

**52.773**  
personas

Vinculamos a



**5.335**

jóvenes entre los 18 y 28 años.

fortalecer la equidad de género con una participación del 35% de mujeres en los diferentes roles de la Organización. Asimismo, dimos continuidad a la vinculación de personas con capacidades especiales a través de la alianza con Best Buddies y de víctimas del conflicto en Colombia con el Proyecto Soluciones.

En aspectos de formación, consolidamos estrategias para el desarrollo de nuevas habilidades en nuestro talento: logramos formar a 26.948 colaboradores en temas como nuevos liderazgos, adaptabilidad, economía circular, transformación digital, innovación, agilidad y diversidad.

Como resultado de lo anterior, fuimos distinguidos por el monitor empresarial Merco Talento 2021, por séptimo año consecutivo, como la segunda mejor empresa para atraer y fidelizar talento en Colombia, y la primera dentro del sector de alimentos.

### Desarrollo del potencial de las comunidades

Acompañar a las comunidades más vulnerables es una actividad primordial para Grupo Nutresa. Seguimos sumando esfuerzos y asignando talento y recursos para impulsar el progreso de las comunidades en los países donde operamos.

Durante el año, apoyamos la seguridad alimentaria y la promoción de estilos de vida saludable con la entrega de nuestros productos y el acompañamiento a 29 bancos de alimentos. Fortalecimos prácticas productivas y negocios inclusivos, y promovimos la generación de oportunidades para el emprendimiento en 6.936 proveedores y 11.292 clientes. Apoyamos, además, la educación mediante la asistencia a 158 instituciones educativas en procesos de mejora de la calidad y la gestión escolar. Asimismo, nos focalizamos en contribuir a la reactivación económica y social por medio del desarrollo de capacidades, en especial de jóvenes y mujeres, para beneficio de 52.773 personas.



**37%**  
**de innovaciones**  
totales en productos de  
nutrición y salud.

**99,3%**  
de la publicidad  
ajustada a estándares  
de autorregulación.

**576**  
**reformulaciones**

para reducir nutrientes de  
interés en salud pública.

La inversión social del Grupo ascendió a COP 159.656 millones, recursos que incluyen la gestión directa de la Organización, sumada a la movilización de aliados como entidades públicas, empresas privadas y organismos multilaterales. Contamos con el valioso compromiso de 12.166 colaboradores, quienes, de manera desinteresada y generosa, se unieron a la red de voluntarios Nutresa e invirtieron 22.553 horas de su tiempo.

### La innovación para impulsar el crecimiento

La investigación y la innovación efectiva han sido grandes habilitadores para la generación de valor y la competitividad de la Organización, y han contribuido a la rentabilidad y a la alineación con los estándares de salud y bienestar de las personas y sus mascotas, así como a la protección del planeta.

En este frente continuamos evolucionando el modelo Imagix a través del desarrollo de soluciones innovadoras en productos, servicios, experiencias y modelos de negocio que nos permiten ganar en el mercado, y que responden a las cambiantes necesidades de los consumidores. Durante el año desarrollamos proyectos de alto impacto ambiental, como el de reducción del consumo de agua —en un 50%— en una de nuestras plantas de Costa Rica, así como innovaciones sociales que incluyen, entre otras, el programa de prácticas sostenibles para agricultores de cacao, desde donde proponemos un nuevo modelo de comercio equitativo. Las innovaciones de pro-

ductos continuaron siendo un motor importante del crecimiento y representaron el 17,2% de las ventas totales, resultado que supera por sexto año consecutivo la meta que nos hemos fijado.

Fortalecimos las alianzas con actores de los ecosistemas locales e internacionales y fomentamos una cultura de procesos ágiles que acelera la ejecución de propuestas efectivas en el mercado.

### Nutrición, salud y bienestar

Ratificamos nuestro compromiso con la generación de soluciones alimenticias nutritivas que aportan al bienestar y la salud de las personas por medio del fortalecimiento de portafolios de marcas especializadas como Bénet, Kibo y Tosh, y del desarrollo y lanzamiento de productos diferenciados bajo marcas como Sello Rojo, Noel y Pietrán.

La aplicación de nuestra Política de Nutrición, soportada en los pilares de innovación, transparencia en la información y promoción de estilos de vida saludable, presenta resultados destacados para este último año: 37% de innovaciones totales en productos de nutrición y salud, y 576 reformulaciones para reducir nutrientes de interés en salud pública. Adicionalmente, en materia de transparencia de la información, hoy contamos con un 92,9% de productos con rotulado nutricional de panel frontal y el 99,3% de nuestra publicidad está ajustada a estándares de autorregulación.

Osmalia Rojas del proyecto cacao para la conservación del ecosistema del bosque seco tropical en el departamento del Cesar, Colombia.



## Preservando el planeta

### Abastecimiento responsable y productivo

En línea con nuestras metas al año 2030, el desarrollo de capacidades propias y de nuestros proveedores contempla una visión holística del proceso de abastecimiento, en el que la productividad y la disminución de los impactos ambientales y sociales continuarán siendo asuntos relevantes para cumplir con nuestro propósito superior.

Por medio de alianzas estratégicas con diferentes grupos relacionados seguimos abordando los desafíos de la sostenibilidad y la generación de acciones para el abastecimiento y producción sostenible de nuestros insumos. De la misma forma, venimos liderando programas que impulsan la productividad y que buscan apoyar la reactivación económica en varios sectores. En 2021 impartimos 2.100 horas de formación para beneficio de más de 1.900 proveedores en diversos espacios de transferencia de conocimiento y soporte técnico.

Reconocemos que uno de los riesgos corporativos más significativos es la volatilidad en los precios

de las materias primas. Para la adecuada gestión de este riesgo, seguimos ampliando la cobertura de insumos y la administración de las principales materias primas por medio del análisis de escenarios y la revisión permanente de las políticas de cobertura que faciliten la toma de decisiones acertadas y oportunas.

Las compras de Grupo Nutresa ascendieron a COP 7,3 billones a través de un ecosistema de más de 15.700 proveedores. En el marco de dicho proceso alcanzamos ahorros por COP 98.108 millones gracias a nuestra metodología de abastecimiento estratégico, que incluyó 511 iniciativas que mejoraron la competitividad en el suministro de insumos y servicios para la Organización.

En línea con nuestro objetivo de abastecimiento responsable, conformamos un task force para abordar los desafíos en las principales materias primas de Grupo Nutresa a través del diseño de hojas de ruta para un aprovisionamiento productivo y sostenible, con el fin de conservar la biodiversidad al año 2030.

Parque infantil producto de la transformación de material plástico flexible posconsumo en Colombia



**Uso de  
86,4%  
de energía  
eléctrica  
renovable.**

### Medio ambiente y soluciones circulares

La sociedad demanda una actuación cada vez más coherente y responsable con el medio ambiente. El cambio climático y la pérdida de biodiversidad representan los desafíos más importantes para la humanidad y para la forma como se gestionan los negocios. La agenda global propone limitar el incremento de la temperatura promedio del planeta. Para lograrlo, es necesario repensar los sistemas de producción, mejorar las fuentes de energía, reducir los impactos de la logística y liderar la transición

Logramos un total de

85,7%

de empaques reciclables,  
reutilizables y compostables,

y la recolección de

43  
toneladas

de empaque posconsumo.

a una economía baja en carbono. Nuestra estrategia de mitigación del cambio climático a 2030 propone reducir el 40% de las emisiones de gases de efecto invernadero alcances 1 y 2<sup>1</sup>, reducir en un 25% el uso de energía no renovable, diseñar el 100% de los empaques con características reciclables, reutilizables y compostables, y reducir en un 30% la pérdida y en un 50% el desperdicio de alimentos.

En 2021 logramos reducir el 7,5% de emisiones y el 5,5% del consumo de energía no renovable, ambos por tonelada producida, y utilizamos un 86,4% de energía eléctrica renovable. En materia de circularidad, logramos un total de 85,7% de empaques reciclables, reutilizables y compostables, y la recolección de 43 toneladas de empaque posconsumo.

Estamos comprometidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y, en especial, con las alianzas para lograr el desarrollo (ODS 17). Para esto trabajamos articuladamente con varias instituciones en los distintos países de nuestra región estratégica. En Chile participamos en el colectivo Gransic, que desarrolla la estrategia para el aprovechamiento de empaques; en Colombia participamos en el programa de Carbono Neutralidad del Ministerio de Medio

Ambiente, así como en la iniciativa del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Fondo Acción para la publicación de una herramienta de gestión de riesgos climáticos. Adicionalmente, seguimos apoyando la iniciativa colectiva Visión 3030, trabajando por el aprovechamiento de materiales de envases y empaques en el país.

### Inspirando el desarrollo, el crecimiento y la innovación

#### Marcas, redes y experiencias

Nuestro Grupo gestiona un portafolio de marcas reconocidas y apreciadas que aportan nutrición, bienestar y placer, y que llegan a los consumidores a través de redes diferenciadas.

Durante el año continuamos invirtiendo en nuestras marcas para hacerlas cada vez más innovadoras y competitivas; ampliamos nuestra oferta en categorías de alto crecimiento como los *snacks* saludables y bebidas funcionales; y profundizamos nuestra comunicación con el consumidor para gestionar proactivamente sus necesidades.

<sup>1</sup>Alcance 1: emisiones atribuidas al consumo de combustibles, fuga de refrigerantes en operación y emisiones generadas en plantas PTAR (Procesos biológicos). Alcance 2: emisiones atribuidas al consumo de energía eléctrica no renovable en operación.

# 48 marcas líderes



en nuestra región estratégica

La mayoría de nuestras marcas son líderes en los distintos mercados donde participan, ocupando las posiciones 1, 2 o 3. Actualmente contamos con 48 marcas líderes en 15 categorías de la industria de alimentos y bebidas de nuestra región estratégica.

Los canales de llegada al mercado experimentaron una importante transformación en los últimos años, lo que nos ha permitido construir nuevos puntos de contacto y de comunicación efectiva con nuestros clientes, compradores y consumidores. Apoyados en soluciones digitales, fortalecimos los domicilios de nuestra red de restaurantes en toda la región, incrementamos las órdenes digitales en el canal tradicional y creamos soluciones diferenciadas para nuestras empresarias de Novaventa con su Tienda Virtual.

La consolidación y el desarrollo de geografías con base en el Modelo de Internacionalización de Grupo Nutresa evidenciaron nuevas oportunidades en categorías, marcas y experiencias. Durante el año ampliamos la huella geográfica de nuestras marcas, aumentamos nuestra participación en los mercados de nutrición y bienestar, y crecimos en el modelo B2B en los Estados Unidos a través de propuestas de valor diferenciadas. Estos esfuerzos fueron reconocidos en Colombia con el Premio Nacional Exportador 2021 otorgado por la Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex) y ProColombia.

## Transformación digital

La transformación digital en Grupo Nutresa es una capacidad dinámica que comienza con la transformación del ser humano y su habilidad para apropiarse las nuevas tecnologías y herramientas para generar valor.

Contamos con un modelo que nos permite, a través de la experimentación, la aplicación y la adaptación, gestionar procesos organizacionales que nos aporten agilidad y flexibilidad en el mercado.

Durante el año trabajamos en atracción y formación del talento con el fortalecimiento de habilidades en agilismo, servicios digitales y analítica. Al mismo tiempo, avanzamos en la digitalización de nuestras operaciones, lo cual nos permitió mejorar el relacionamiento con proveedores, clientes, compradores y consumidores al mejorar, a su vez, su experiencia en la interacción con la Compañía. También desarrollamos marcas nativas digitales, mejoramos el relacionamiento de las marcas con el consumidor y fortalecimos las ventas no presenciales a través de nuestras propias redes y con aliados del ecosistema digital.

La continua evolución de nuestras capacidades digitales es necesaria para alcanzar los objetivos. Seguiremos investigando, explorando y apropiando nuevas tecnologías que nos habiliten para ser una Organización más innovadora, competitiva y flexible.

## Competitividad y creciente generación de valor

Uno de los principales objetivos de nuestra Organización es la generación de valor creciente y sostenible en el tiempo para todos los grupos relacionados. Lo anterior se logra por medio del continuo fortalecimiento y evolución de capacidades organizacionales.

Al cierre del año, nos complace reportar que todas las geografías y los negocios de Grupo crecieron en ingresos, algunos con incrementos de doble dígito, como Alimentos al Consumidor, Helados, Cafés y Chocolates. Los resultados financieros del año

Autoservicio en  
Restaurantes El  
Corral, Colombia.



demuestran la resiliencia y capacidad adaptativa de un modelo de negocio centrado en las personas, lo cual ha sido un elemento determinante para alcanzar los resultados que presentamos a continuación.

En los ingresos consolidados de Grupo, reportamos una cifra de COP 12,7 billones, un crecimiento del 14,5% frente a 2020. En Colombia, estos ingresos fueron de COP 7,8 billones, con un crecimiento del 16,3%, impulsado por dinámicas comerciales destacadas en todas las unidades de negocio, y que representan el 61,1% del total. Las ventas internacionales, en pesos colombianos, ascendieron a COP 4,9 billones, un 11,8% superiores a las de 2020, y representan un 38,9% de los ingresos totales. Estas ventas, expresadas en dólares, fueron de USD 1.321,8 millones, con un crecimiento del 10,2%.

La utilidad bruta del periodo asciende a COP 5,1 billones, creciendo un 10% con respecto al mismo periodo del 2020 y reporta en una disminución del margen bruto de 1,6%. Lo anterior es el resultado de presiones sostenidas en el costo de las materias primas relacionadas con el superciclo de *commodities* y el desafío logístico global.

La utilidad operativa por COP 1,1 billones presenta un incremento del 8,4% frente al año anterior y es el resultado de una gestión orientada a la productividad en los gastos de la Organización. En línea con lo anterior, reportamos un ebitda de COP 1,5 billones, con un crecimiento del 6,2% y un margen sobre las ventas del 12,0%.

Los gastos posoperativos netos son de COP 117.780 millones y presentan una reducción del 42,3% con respecto al año 2020. Esto se explica principalmente por una notable reducción del gasto financiero gracias a menores tasas de interés durante el año.

La utilidad neta consolidada del periodo fue de COP 676.879 millones y registra un crecimiento del 17,6%, con un margen del 5,3% sobre las ventas consolidadas de Grupo.

En el Estado de Situación Financiera reportamos un activo por valor de COP 16,9 billones, con un incremento del 9,1%, el cual se explica principalmente por un aumento en las cuentas de capital de trabajo y por el mayor valor de mercado de nuestras inversiones estratégicas en Grupo Sura y Grupo Argos.

En el pasivo total registramos una cifra consolidada de COP 7,9 billones, lo cual representa un incre-

mento del 8,7% fruto, a su vez, de un incremento en el endeudamiento para atender necesidades de capital de trabajo durante el período.

El patrimonio registró un valor de COP 9,0 billones, con un incremento del 9,5% comparado con el cierre del año 2020.

En otros indicadores financieros relevantes, reportamos un flujo de caja libre por COP 553.529 millones. El retorno sobre el capital invertido durante el año fue del 9,1%, lo cual nos ubica en la zona de generación de valor.

En cuanto a proyectos relevantes, finalizamos la construcción de una nueva planta multicategoría en Colombia, la cual busca niveles superiores de competitividad, conectividad y eficiencia para el mercado exportador. De igual modo, ingresamos a la categoría de mascotas con la adquisición de la empresa Belina en Costa Rica. Belina es una empresa con marcas líderes en la categoría de alimentos para animales en tres líneas de negocio: mascotas, granja y acuicultura. A través de esta inversión buscamos dar los primeros pasos en una categoría de alto crecimiento e importancia en los hogares.

Finalmente, y en línea con el objetivo de aportar a la internacionalización de las empresas colombianas, creamos C. I. Nutrading, iniciativa que busca poner a disposición de emprendedores locales las capacidades internacionales de llegada al mercado de Grupo Nutresa para distribuir sus productos y facilitar sus procesos logísticos y comerciales.

Durante el año logramos avanzar en nuestro modelo de generación de valor manteniendo un buen equilibrio entre crecimiento de ingresos, productividad interna para proteger la rentabilidad, inversión para crecimiento futuro y retornos para nuestros accionistas. Estos resultados son la consecuencia de la consistencia en la ejecución de la estrategia, la confianza en nuestras marcas y la adaptabilidad de modelos de negocios flexibles, innovadores y diversificados.

Seguimos comprometidos con el desarrollo humano y la transformación de nuestro portafolio a través de la creación de soluciones que nos encaminen hacia negocios de alto crecimiento para atender las necesidades diarias de consumo dentro y fuera del hogar.

Ventas totales

COP

# 12,7 billones

△ 14,5%

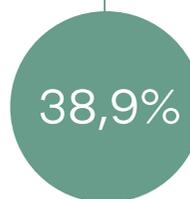
Ventas Colombia



COP  
**7,8**  
billones

△ 16,3%

Ventas internacionales



COP  
**4,9**  
billones

△ 11,8%

Ventas Grupo Nutresa

Ebitda

COP  
**1,5**  
billones

△ 6,2%

Participación de mercado consolidada

**53,7%**  
en Colombia

Utilidad neta consolidada

COP  
**676.879**  
millones

△ 17,6%

## Resultados individuales de Grupo Nutresa S. A.

Cumpliendo con la normativa en Colombia, reportamos los resultados individuales de Grupo Nutresa S. A.: registramos ingresos operacionales netos por COP 685.949 millones, de los cuales COP 618.203 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos y COP 67.746 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de COP 684.819 millones.

## Perspectivas

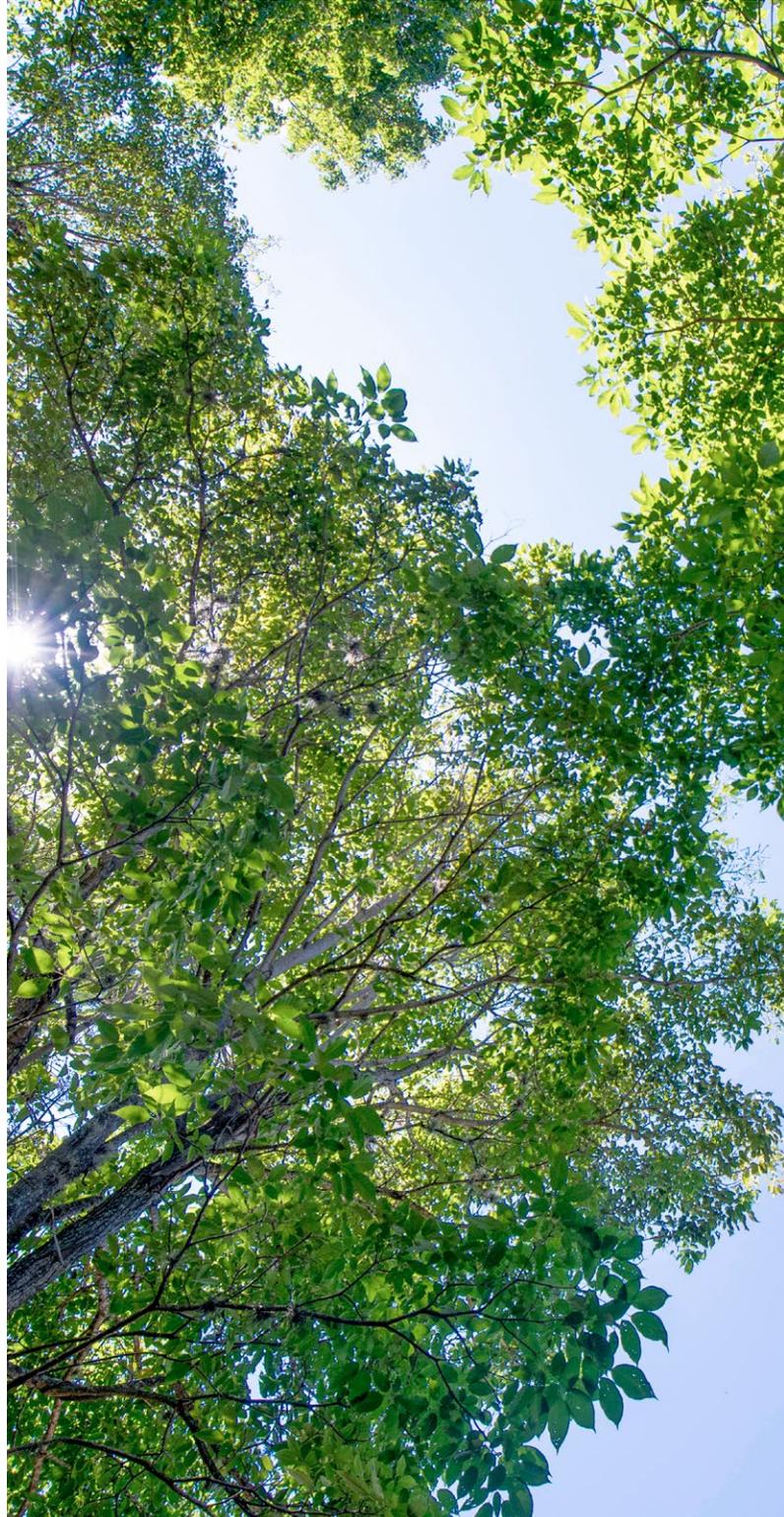
Las personas, las marcas y las capacidades son los pilares del modelo de negocio de Grupo Nutresa, y son grandes habilitadores para hacer realidad nuestra estrategia.

La claridad de propósito, la disposición para ejecutar esfuerzos en diferentes horizontes de tiempo y la conexión con la sociedad permitirán a la Organización evolucionar y transformarse para gestionar los riesgos y oportunidades en lo económico, lo social y lo ambiental.

Entornos de menor certidumbre, con desafíos en la gestión del talento, la disrupción de las cadenas de abastecimiento, el cierre de las brechas de equidad y la necesidad de acción para afrontar los problemas ambientales son territorios de oportunidad para la Compañía. La innovación y la internacionalización son también grandes oportunidades. El camino trazado es retador y promisorio.

El 10 de noviembre de 2021, los accionistas de la Compañía recibieron una oferta pública de adquisición (OPA) no solicitada. En cumplimiento de sus responsabilidades y de la ley, y en el mejor interés de la Empresa, sus accionistas y demás grupos relacionados, la Junta Directiva instruyó a la administración de la Compañía para revisar su Política de Dividendos, explorar alternativas para acceder a otros mercados de valores de mayor profundidad y liquidez, y analizar la potencial vinculación de socios estratégicos.

Como lo ha hecho siempre, la Compañía gestionará la relación con sus accionistas dentro de la ley y en cumplimiento de sus Estatutos y su Código de Buen Gobierno, y hará su mejor esfuerzo para crear valor sostenible y construir un mejor futuro entre todos.





## Agradecimientos

En Grupo Nutresa somos conscientes del importante papel que desempeña nuestra Empresa en la sociedad y de nuestra responsabilidad en la generación de oportunidades, especialmente para los jóvenes, las mujeres y la población más vulnerable.

El progreso de la Compañía y sus resultados son consecuencia de la ejecución de la estrategia, del esfuerzo y compromiso del personal, y de la cooperación con sus grupos relacionados. Nuestro reconocimiento y gratitud a todos los empleados por su lealtad y dedicación, a los jubilados que establecieron las bases sobre las cuales avanzamos, y a quienes se nos adelantaron y no nos acompañan físicamente, pero siguen presentes con su ejemplo y su legado.

A los clientes, compradores y consumidores por permitir que nuestros productos, servicios y experiencias formen parte de sus vidas.

A los demás grupos relacionados por su colaboración y por la disposición para crecer y progresar juntos. Y a los accionistas por respaldar el proyecto de la Compañía de crear valor sostenible y perdurable para todos.

### **Mauricio Reina Echeverri**

Presidente de la Junta Directiva

Gonzalo Alberto Pérez Rojas

Jorge Mario Velásquez Jaramillo

Juana Francisca Llano Cadavid

Valeria Arango Vélez

Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio

Jaime Alberto Palacio Botero

Ricardo Jaramillo Mejía

### **Carlos Ignacio Gallego Palacio**

Presidente Grupo Nutresa

# Modelo Corporativo

**Estamos comprometidos con acciones que permitan aumentar la productividad de los recursos naturales.**

- Cultivo de café del programa de productividad de fincas cafeteras (PFC) en Santander, Colombia.

Junta Directiva

Equipo Directivo

¿En qué industria estamos?

Mapa de valor

Objetivos estratégicos



**Filosofía y actuación corporativa**

**Transformación digital**

**Gestión integral de riesgos**

**Modelo de negocio**

# Junta Directiva [GRI 2-9]

## Miembros independientes

Mauricio Reina Echeverri  
2007\*  
Investigador Asociado  
Fedesarrollo

- **Experiencia previa**  
Subdirector de Fedesarrollo. Viceministro de Comercio Exterior de la República de Colombia.
- **Estudios**  
Economista, Universidad de los Andes. Máster en Economía, Universidad de los Andes. Máster en Relaciones Internacionales, Universidad Johns Hopkins.
- **Otras Juntas**  
Oleoducto Central S. A. (Ocensa).



Jaime Alberto Palacio Botero  
2005\*  
Gerente General  
Coldeplast S. A. S.  
y Microplast S. A. S.

- **Experiencia previa**  
Subgerente General de Microplast S. A. Miembro de la Junta Directiva de Inversiones Forestales La Cabaña S. A. S.
- **Estudios**  
Administrador de Negocios, Universidad Eafit. Formación en Administración con énfasis en Mercadeo en Wharton, Universidad de Pensilvania. Capacitación avanzada en empaques, JICA, Japón.
- **Otras Juntas**  
Asociación Colombiana de Industrias Plásticas (Acoplásticos).



Valeria Arango Vélez  
2020\*  
Médica especialista  
en medicina integrativa

- **Estudios**  
Medicina, Universidad CES. Especialización en Medicina Integrativa, Universidad de Arizona. Estudios en Medicina Integrativa, Escuela de Medicina de Harvard University, Hospital General de Massachusetts, Memorial Sloan Kettering Cancer Center, Nueva York.
- **Otros**  
Fundador y CEO Healing Presents, Reconocimiento mundial 2021 - Premio de innovación del C3 Prize (Changing Cancer Care), Astellas Pharma.



Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio  
2005\*  
Profesor visitante en práctica  
London School of Economics

- **Experiencia previa**  
Presidente de Promigas S. A. Vicepresidente Financiero de Promigas S. A. Gerente de Terpel del Norte.
- **Estudios**  
Ingeniería, Worcester Polytechnic Institute. Formación ejecutiva en MIT, Wharton, Universidad de Pensilvania, Universidad de los Andes y London School of Economics.
- **Otras Juntas**  
Fundación Universidad del Norte, Fundación Empresarios por la Educación ExE, Fundación La Cueva, Consejo Superior de Fedesarrollo, Fundación Ideas para la Paz, Museo de Arte Moderno de Barranquilla, Miembro Honorario del Consejo Privado de Competitividad.



**Promedio de años en la Junta: 10,14**

- 1 Mauricio Reina Echeverri
- 2 Jaime Alberto Palacio Botero

- 3 Valeria Arango Vélez
- 4 Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio

- 5 Juana Francisca Llano Cadavid
- 6 Ricardo Jaramillo Mejía

- 7 Gonzalo Alberto Pérez Rojas
- 8 Jorge Mario Velásquez Jaramillo

Miembros no dependientes

**Juana Francisca Llano Cadavid**  
2020\*  
Presidenta Suramericana S. A.

- ▶ **Experiencia previa**  
 Vicepresidenta de Seguros Suramericana S. A. Gerente de Negocios Empresariales Suramericana de Seguros. Gerente de Soluciones Patrimoniales Suramericana de Seguros.
- ▶ **Estudios**  
 Derecho, Universidad Pontificia Bolivariana. Especialización en Responsabilidad Civil, Universidad Pontificia Bolivariana. Especialización en Derecho Financiero y de los Negocios, Universidad Pontificia Bolivariana. Programa de Administración Avanzada, Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).
- ▶ **Otras Juntas**  
 Seguros Generales Suramericana S. A., Seguros de Vida Suramericana S. A.



**Ricardo Jaramillo Mejía**  
2020\*  
Vicepresidente de Desarrollo de Negocios y Finanzas Grupo de Inversiones Suramericana S. A.

- ▶ **Experiencia previa**  
 Presidente de Banca de Inversión, Bancolombia.
- ▶ **Estudios**  
 Ingeniería Civil, Escuela de Ingeniería de Antioquia. Maestría en Administración de Empresas (MBA) con énfasis en Finanzas, Universidad de Boston. Cursos de Educación Ejecutiva, Universidad de Chicago, Universidad de Harvard.
- ▶ **Otras Juntas**  
 Suramericana S. A., Sura Asset Management S. A., Arus S. A. S., Renting Colombia S. A., Orquesta Filarmónica de Medellín, Universidad EIA.



**Gonzalo Alberto Pérez Rojas**  
2007\*  
Presidente Grupo SURA

- ▶ **Experiencia previa**  
 Vicepresidente de Seguros y Capitalización, Suramericana de Seguros S. A. Vicepresidente de Negocios Corporativos, Suramericana de Seguros S. A.
- ▶ **Estudios**  
 Derecho, Universidad de Medellín. Especialización en Seguros, Swiss Re.
- ▶ **Otras Juntas**  
 Suramericana S. A., Sura Asset Management S. A., Grupo Argos S. A., Bancolombia S. A.



**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
2019\*  
Presidente Grupo Argos S. A.

- ▶ **Experiencia previa**  
 Presidente de Cementos Argos S. A. Vicepresidente Regional Caribe de Argos. Vicepresidente de Logística de Argos. Presidente de Cementos Paz del Río. Gerente General de Cementos del Nare.
- ▶ **Estudios**  
 Ingeniería Civil, Escuela de Ingeniería de Antioquia. Especialización con énfasis en la industria del cemento en Inglaterra. Participó en el CEO's Management Program de Kellogg School of Management y en el programa de Supply Chain Strategies de Stanford University. Egresado del Programa de Alto Gobierno de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes.
- ▶ **Otras Juntas**  
 Grupo Sura S.A., Cementos Argos S.A., Odinsa S.A., Celsia S.A. E.S.P., Consejo Superior de la Universidad EIA, ANDI, Proantioquia.



● Miembros independientes

● Miembros no independientes

1 2 3 4 7

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos

1 4 7 8

Comité de Nombramientos y Retribuciones

1 2 6 8

Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta

1 4 5 7 8

Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad

\* Año de ingreso a la Junta Directiva.

# Equipo Directivo

[GRI 2-9] [GRI 2-13]



**1**  
**Carlos Ignacio Gallego Palacio**  
Presidente



**2**  
**Jairo González Gómez**  
Vicepresidente Secretario General  
Gerente Asistencia Legal



**3**  
**José Domingo Penagos Vásquez**  
Vicepresidente Finanzas Corporativas



**4**  
**María Adelaida Arango Hoyos**  
Vicepresidenta Desarrollo Sostenible  
Directora General Fundación Nutresa



**5**  
**Catherine Chacón Navarro**  
Directora Relaciones con Inversionistas



**6**  
**Diana Marcela Bernal Orozco**  
Directora Finanzas Corporativas



**7**  
**Blanca Milena Acevedo Serrano**  
Gerente Auditoría Interna

## Equipo Corporativo

El Equipo Directivo asegura las capacidades de la Organización para garantizar un crecimiento sostenible y rentable.

**1**

### Experiencia previa

- Presidente de Negocio Chocolates.
- Vicepresidente de Región Estratégica Sur.
- Presidente de Servicios Nutresa.
- Director General de Fundación Nutresa.
- Vicepresidente Industrial de Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.

### Estudios

- Ingeniería Civil, Universidad Eafit.
- Maestría en Administración de Empresas, Universidad Eafit.

**2**

### Experiencia previa

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

### Estudios

- Derecho y Ciencias Políticas, Universidad Pontificia Bolivariana.
- Especialización en Derecho Comercial, Universidad Pontificia Bolivariana.

**3**

### Experiencia previa

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

### Estudios

- Ingeniería Administrativa, Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- Especialización en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales, Universidad Pontificia Bolivariana.

**4**

### Experiencia previa

- Directora de Proyectos Transversales de Mercadeo de Grupo Nutresa.
- Directora de Mercadeo de Negocio Cárnicos.

### Estudios

- Administración de Negocios, Universidad Eafit.
- Maestría en Marketing, Distribución y Consumo, Universidad de Barcelona.

**5**

### Experiencia previa

- Gerente Senior de Proyectos, Banca de Inversión Bancolombia.
- Gerente de Proyectos, Dirección de Industria y Comercio Banca de Inversión Bancolombia.

### Estudios

- MBA, IE Business School, España.
- Administración de Negocios - énfasis en Estrategia Gerencial - Berkeley College, EE. UU.
- Distribución y Consumo, Universidad de Barcelona.

**6**

### Experiencia previa

- Directora de Industria y Comercio de Banca de Inversión Bancolombia.
- Gerente de Planeación Financiera de Fondo Inmobiliario Colombia.

### Estudios

- MBA énfasis en finanzas, Emory University, EE. UU.
- Ingeniería Administrativa, Escuela de Ingeniería de Antioquia.

**7**

### Experiencia previa

- Gerente de Auditoría Interna en Nueva EPS.
- Controller (Gestión de proyectos y control interno) en Everis Colombia.
- Miembro de auditoría en las firmas: Deloitte y PriceWaterhouseCoopers.

### Estudios

- Finanzas Corporativas, Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA.
- Contador Público, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

## Equipo Unidades de Negocio



**1**  
**Diego Medina Leal**  
Presidente Cárnicos  
Vicepresidente Logística



**2**  
**Alberto Hoyos Lopera**  
Presidente Galletas  
Vicepresidente Internacional



**3**  
**Juan Fernando Castañeda Prada**  
Presidente Chocolates  
Vicepresidente de Mercadeo y Ventas - Redes Comerciales Secas



**4**  
**Miguel Moreno Múnera**  
Presidente Cafés



**5**  
**Justo García Gamboa**  
Presidente Tresmontes Lucchetti  
Vicepresidente Región Estratégica Chile y México



**6**  
**Juan Chusán Andrade**  
Presidente Alimentos al Consumidor



**7**  
**Mario Alberto Niño Torres**  
Presidente Helados  
Vicepresidente Innovación y Nutrición



**8**  
**Fabián Andrés Restrepo Zambrano**  
Presidente Pastas  
Líder Transformación Digital



**9**  
**Juan Mauricio Montoya Correa**  
Presidente Servicios Nutresa

1

### Experiencia previa

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

### Estudios

- Ingeniería Eléctrica, Universidad Tecnológica de Pereira.
- Especialización en Finanzas, Universidad Eafit.

2

### Experiencia previa

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

### Estudios

- Ingeniería Mecánica, Universidad Pontificia Bolivariana.
- MBA énfasis Negocios Internacionales, Universidad Eafit.

3

### Experiencia previa

- Gerente de Mercadeo de Compañía de Galletas Noel S. A. S.
- Director de Mercadeo de Procter & Gamble, Latinoamérica.
- Gerente de Manufactura y Operaciones de Procter & Gamble, Brasil.

### Estudios

- Ingeniería de Producción, Universidad Eafit.

4

### Experiencia previa

- Chief Executive Officer de Fehr Foods.
- Chief Business Development Director de Fehr Foods.
- Gerente Financiero de Compañía de Galletas Noel S. A. S.
- Director de Finanzas Corporativas de Grupo Nutresa S. A.

### Estudios

- Administración de Negocios, Universidad Eafit.
- Máster en Finanzas, EADA, España.

5

### Experiencia previa

- Gerente General de Tresmontes Lucchetti S. A.
- Líder en áreas comerciales de Tresmontes Lucchetti S. A.

### Estudios

- Ingeniería Comercial, Universidad Adolfo Ibáñez.
- Administración, Universidad Federico Santa María.

6

### Experiencia previa

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

### Estudios

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

7

### Experiencia previa

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

### Estudios

- Administración de Empresas, Universidad de La Sabana.
- Especialización en Mercadeo Estratégico, Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA.

8

### Experiencia previa

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

### Estudios

- Ingeniería de Sistemas, Universidad Eafit.
- Especialización en Gestión de Sistemas y Bases de Datos, Universidad de Antioquia.
- MBA Comercio Electrónico, Tecnológico de Monterrey.

9

### Experiencia previa

- Gerente de Servicios Financieros y Tecnologías de Información de Servicios Nutresa.
- Gerente Administrativo y Financiero de Negocio Pastas.
- Jefe de Desarrollo de Sistemas de Negocio Chocolates.

### Estudios

- Ingeniería de Sistemas, Universidad Eafit.
- Especialista en Finanzas, Universidad Eafit.

¿En qué industria estamos?

Bienestar, **nutrición** y placer  
→ a través de la alimentación.



**Propósito superior**

Construir un mundo mejor donde el desarrollo sea para todos

# Mapa de valor 2030



# Objetivos estratégicos

Nuestra estrategia está dirigida a duplicar al año 2030, las ventas logradas en 2020; obteniendo retornos superiores al costo de capital empleado.

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



OBJETIVO 2030

**DUPLICAR  
INGRESOS**

De 2020 a 2030

Con retorno superior al costo de capital

## Misión

**La misión de nuestra Compañía es la creciente creación de valor, logrando un retorno de las inversiones superior al costo del capital empleado.**

1

En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre **mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente.**

2

Buscamos el **crecimiento rentable con marcas líderes, un servicio superior y excelentes redes de distribución.**

3

**Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el desarrollo sostenible;** con el mejor talento humano, la innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar.

## Diferenciadores de nuestro modelo de negocio



**Nuestra gente  
83,0%**

**Clima organizacional en un nivel de excelencia**

Promovemos ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y el hacer, el reconocimiento y la construcción de una marca de liderazgo, además de una vida en equilibrio para las personas.



**Nuestras marcas  
20 marcas**

**con ventas mayores a USD 50 millones**

Nuestras marcas son líderes en los mercados donde participamos; son reconocidas y apreciadas; nutren, generan bienestar, y hacen parte del día a día de las personas, con una excelente relación precio-valor.



**Nuestra llegada al mercado  
1.540.189**

**clientes**

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

# Liderazgo, talentos y capacidades

## Desde nuestra forma de hacer las cosas con los Talentos Nutresa



## Fortalecemos las bases para el desarrollo de las capacidades



# Filosofía y actuación corporativa [GRI 2-23]



## Autonomía con coherencia estratégica

Tomamos decisiones de manera ágil según los objetivos corporativos y desarrollamos el potencial de cada Negocio y geografía de forma coherente con los objetivos de la Organización.

## Buen gobierno corporativo

Actuamos con transparencia y divulgamos información oportuna y confiable, velando por los intereses de nuestros accionistas y buscando siempre un efecto positivo para todos los grupos relacionados en el marco de nuestro Código de Buen Gobierno. Actuamos en coherencia y siempre protegiendo la reputación de nuestra Organización.

## Ciudadanía corporativa responsable

Gestionamos nuestras actividades de forma sostenible, viable y equitativa para gestionar las posibilidades de las generaciones futuras, reduciendo el efecto de nuestras actividades sobre el medio ambiente y teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de nuestros grupos relacionados en búsqueda del bienestar común.

## Productividad y competitividad

Generamos ventajas competitivas basadas en la diferenciación y en el valor de nuestras marcas y capacidades de llegada al mercado. Asimismo, gestionamos la transformación digital para que contribuya al desarrollo y a la productividad. También disponemos en la Organización de una actuación con agilidad y eficiencia atrayendo, desarrollando y fidelizando el mejor talento para nuestro Grupo; así generamos las transformaciones que mejoren la productividad laboral, de los procesos y del capital, siempre con las mejores prácticas globales.

## Innovación efectiva

Incentivamos y reconocemos la innovación, impulsamos el emprendimiento y gestionamos el ecosistema de innovación. De igual manera, fortalecemos la generación, conservación, protección, transferencia y aplicación de conocimientos en toda la Organización, siendo nuestros clientes, consumidores y compradores los que nos inspiran a innovar y teniendo para ellos una oferta diferenciada y de alto valor.



Colaboradores  
Negocio Chocolates,  
Colombia.



### Desarrollo de nuestro talento

Potenciamos el talento de nuestra gente a través del reconocimiento y respeto del ser y la formación, y propiciando ambientes y climas de trabajo estimulantes para la gestión. Promovemos el desarrollo integral de las personas, con un alto cuidado de la vida, gestionando la diversidad y la inclusión, y fomentamos un pensamiento y una actuación globales, impulsados por nuestro modelo de liderazgo.



### Integridad

Actuamos con rectitud, administramos con transparencia y honestidad, lideramos con el ejemplo cumpliendo estrictamente la ley, las políticas, las normas y los compromisos de confidencialidad en el ejercicio de nuestro trabajo. Por lo anterior, actuamos en coherencia con los principios y valores de nuestra Organización.



### Gestión colaborativa

Promovemos la gestión con grupos relacionados apoyados en nuestras competencias y en la tecnología, y trabajando por procesos, con claridad y oportunidad, para generar valor en todas las geografías donde Grupo Nutresa tiene presencia.



### Respeto

Reconocemos la individualidad y la dignidad del ser humano y tratamos a cada persona de acuerdo con esta premisa. No discriminamos por raza, edad, nacionalidad, credo, género, condición social u otros factores que nos diferencien. Escuchamos con atención la opinión de todos los públicos relacionados y estamos abiertos al diálogo constructivo.

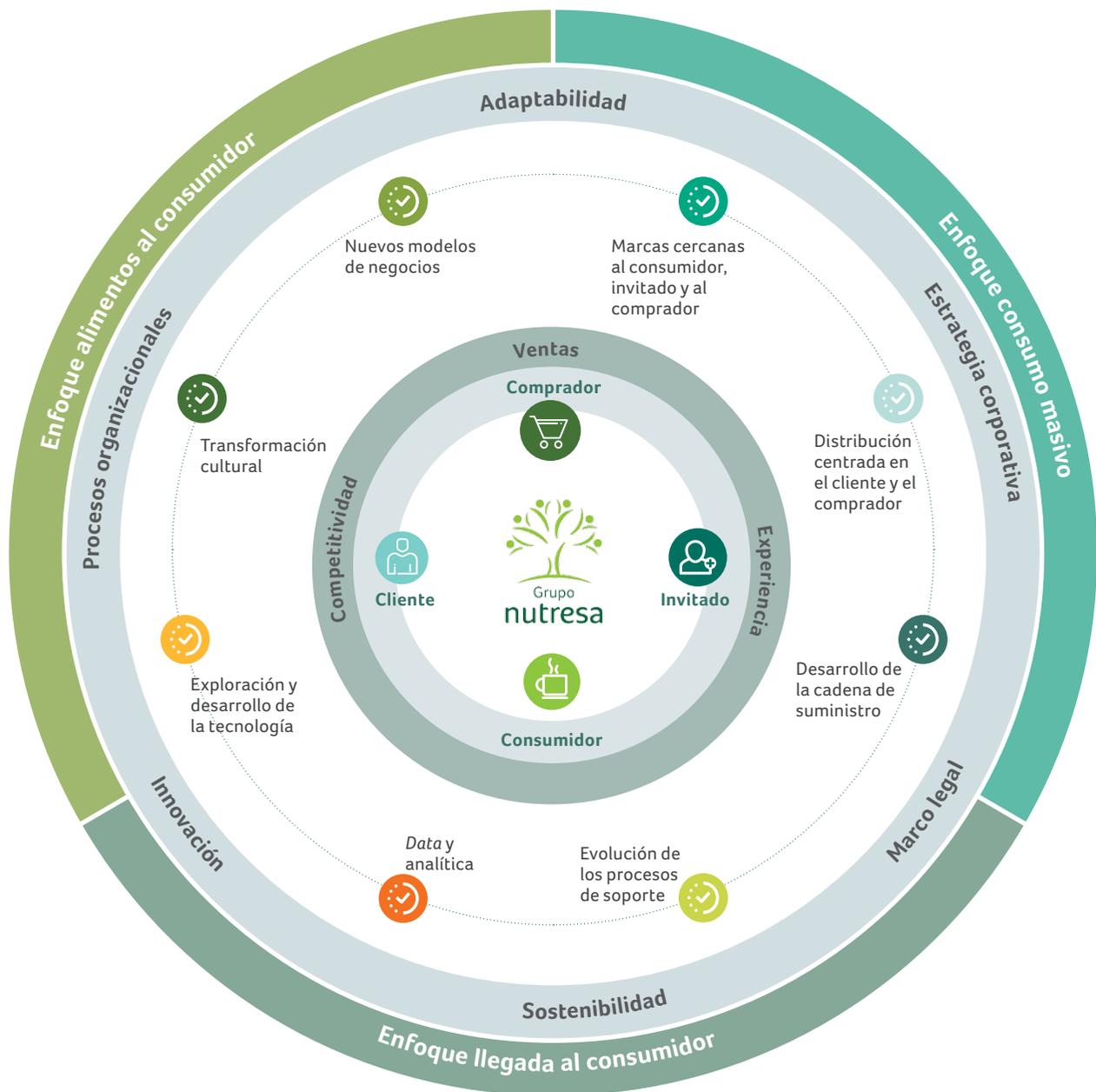


### Alimentos confiables y vida saludable

Cuidamos y aseguramos la inocuidad en nuestros productos, propiciamos las buenas prácticas en toda la cadena de valor y cumplimos a cabalidad las normas sanitarias y de rotulado. Asimismo, ofrecemos a los consumidores productos y menús que les brinden alternativas de nutrición y bienestar, promovemos estilos de vida saludable, comunicación transparente y un etiquetado claro. Buscamos siempre la satisfacción, bienestar y nutrición de nuestros consumidores con productos seguros y de calidad.

# Transformación digital

La transformación digital es una de las capacidades corporativas vitales para el logro de las metas 2030. A través de ella, Grupo Nutresa contribuye a la sostenibilidad de la Organización mediante la evolución de la cultura y la apropiación de nuevas formas de trabajo y modelos de negocio, apalancados en tecnologías de la industria 4.0 que mejoran las ventas, la experiencia y la competitividad. En 2021, la Compañía consolidó el ecosistema digital, el cual forma parte de la estrategia corporativa 2030, con foco en el cliente, el consumidor y el invitado.





Transformación de la dinámica de venta hacia la virtualidad y proceso de digitalización para Empresarias Noventa.

# Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio

[GRI 2-12] [GRI 2-23]

## Valoración de riesgos

En el proceso de consolidación del modelo de gestión de riesgos, tendencias y oportunidades, la Organización hizo un énfasis especial en mejorar su articulación con el ciclo de planeación corporativa y en incrementar la autonomía de sus compañías. Lo anterior para efectuar la valoración y el monitoreo de riesgos estratégicos, operacionales, financieros, climáticos y de la naturaleza en el marco de la estrategia 2030.

En 2021 se incluyeron análisis sobre los impactos negativos y positivos derivados del contexto social, político y económico de los países en los que el Grupo está presente, de la pandemia del COVID-19 y de las disrupciones de la cadena de abastecimiento nacional e internacional sobre los 24 riesgos corporativos y sus riesgos asociados.



## Principales riesgos

## Mitigantes

### Volatilidad en precios de las materias primas y en tasas de cambio.

- Gestión del riesgo con un equipo especializado y apoyo por comités conformados por miembros internos y externos a la Organización.
- Políticas de cobertura con niveles y límites de riesgo definidos, ajustados a la dinámica del mercado.
- Talento humano capacitado, dedicado al seguimiento y negociación de insumos y tipos de cambio.
- Proceso automatizado de posiciones de cobertura que permite contar con información en tiempo real y mantener actualizados escenarios para la toma de decisiones.

- Ejercicios de *backtest* que permiten medir y potenciar la eficiencia y eficacia de las estrategias de cobertura.
- Diversificación de materias primas, monedas, geografías y negocios.
- Exploración permanente de nuevas oportunidades y esquemas para el abastecimiento global eficiente y competitivo de materias primas.
- Analítica de riesgos aplicada a la cuantificación de impactos ante escenarios complejos.

### Afectación de los Negocios por un entorno altamente competitivo.

- Monitoreo constante de tendencias para identificar oportunidades y como insumo para la estrategia de los Negocios.
- Desarrollo y fortalecimiento de capacidades organizacionales centradas en las necesidades del mercado.
- Modelo de Gestión de Marcas y Redes sustentado en el entendimiento profundo e integrado del mercado: consumidor, comprador, cliente e invitado.
- Experiencias notables y diferenciadas a consumidores, compradores, clientes e invitados

- con excelente relación precio-valor.
- Marcas líderes, reconocidas y apreciadas.
- Amplia red de distribución con propuestas de valor diferenciadas por segmento de clientes.
- Programas para conservar altos niveles de satisfacción y lealtad en los clientes.
- Desarrollo rentable de mercados a partir de la segmentación del consumidor, entendimiento del comprador y segmentación de clientes.
- Innovación valorizada y diferenciación de portafolio.

### Entorno regulatorio que incide negativamente en el Negocio.

- Monitoreo permanente del entorno para adoptar una posición proactiva frente a posibles cambios en la regulación.
- Participación en la discusión y construcción de políticas públicas.
- Comité de Cumplimiento interdisciplinario para definir y gestionar estrategias e iniciativas que aseguren el cumplimiento normativo.
- Aplicación de la Política de Vida Saludable de Grupo Nutresa.
- Entendimiento de las necesidades de las comunidades y sus problemáticas de salud

- y nutrición para contribuir con propuestas alternativas de solución.
- Desarrollo de investigaciones en salud y nutrición que mejoran la calidad de vida de la población a través de propuestas alimentarias innovadoras.
- Apoyo y participación en programas que promueven una vida saludable.
- Generación y gestión de conocimiento en alimentación y nutrición en Vidarium: Centro de Investigación en Nutrición, Salud y Bienestar.

## Riesgos Corporativos



Ligados a la formulación estratégica de la Organización y su relación con el entorno.

- 1 **Formulación**, implementación o entendimiento inadecuados de la estrategia.
- 2 **Falta de disponibilidad** de talento humano comprometido, conectado con el propósito de la Organización y con las competencias requeridas.
- 3 **No conocer** ni capitalizar a tiempo las oportunidades detectadas a partir del entendimiento de las necesidades y expectativas del consumidor, comprador, cliente e invitado.
- 4 **No contar** con modelos de operación que soporten y potencien el desarrollo de la estrategia de Grupo Nutresa.
- 5 **Entorno** regulatorio que incida negativamente en el Negocio.
- 6 **Sistemas** de acceso y canales insuficientes para crear valor a los clientes, compradores y consumidores.
- 7 **Pérdida** de vigencia o efectividad de las estrategias de comunicación frente a cambios en las formas de relacionamiento de la Organización con los consumidores y demás públicos de interés.
- 8 **Falta** de efectividad de la estrategia de adaptación y mitigación de riesgos climáticos y transición a una operación baja en carbono.
- 9 **Pérdida** sistemática de la confianza en la industria de alimentos.
- 10 **Afectación** de los Negocios por un entorno altamente competitivo.



Relacionados con fallas en las personas, procesos internos o sistemas de gestión y tecnología.

- 1 **Afectación** a la integridad, seguridad o salud de los colaboradores en la ejecución de sus tareas.
- 2 **Afectación** al medio ambiente.
- 3 **Impacto** a terceros por las operaciones y/o los productos.
- 4 **Incumplimiento** normativo.
- 5 **Interrupción** de las operaciones, incluyendo las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).
- 6 **Vulneración** interna o externa de los derechos humanos.
- 7 **Afectación** a la seguridad de la información.
- 8 **Faltas** a la ética o inadecuada conducta de colaboradores o terceros.
- 9 **Inestabilidad** social o política en las regiones o geografías donde el Negocio tiene presencia.



Nuevos riesgos en desarrollo o cambiantes.

- 1 **Volatilidad** en precios de materias primas y tasas de cambio.
- 2 **Riesgos** de contraparte.
- 3 **Riesgos** de endeudamiento y liquidez.
- 4 **Riesgo** sistémico.



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



Ocasionados por condiciones climáticas, hidrológicas, geofísicas, biológicas y epidemiológicas.

- 1 **Afectación** por fenómenos climáticos y de la naturaleza.

- 1 **Cambios** demográficos y su impacto sobre la disponibilidad del talento humano y la evolución de las nuevas formas de trabajo.
- 2 **Incertidumbre** por la incorporación de nuevas tecnologías, creciente dependencia de modelos digitales y amenazas de ciberseguridad.
- 3 **Evolución** en las preferencias de los consumidores y compradores.
- 4 **Transformación** en el relacionamiento con grupos de interés con mayor empoderamiento y expectativas por tendencias sociales y económicas.
- 5 **Vulnerabilidades** por la reconfiguración o rupturas de la cadena de suministro global debido a factores ambientales o geopolíticos.



Conoce más del Ecosistema de gestión integral de riesgos. Escanea el código

# Modelo de negocio

## Entradas

## Negocios

## Desarrollo sostenible



### Capital financiero

- Capitalización bursátil: COP 13,1 billones
- Deuda neta consolidada: COP 2,5 billones
- Patrimonio: COP 9,0 billones



### Capital industrial

- Granjas agropecuarias: 7 propias y 207 en modelo de integración
- Plantas productivas: 47 en 11 países
- Centros de distribución: 131
- Restaurantes: 328 en Colombia
- Heladerías: 172 propias en Costa Rica y Guatemala y 317 franquiciados en Caribe



### Capital humano

- Colaboradores: 47.199 en 17 países
- Colaboradores en proceso de *reskilling* y *upskilling* digital: 2.831
- Colaboradores STEM: 1.956
- Promotores de innovación: 450



### Capital intelectual

- Marcas con ventas mayores a USD 50 millones: 20
- Patentes: 12
- Inversión en innovación: COP 167,4 miles de millones
- Proyectos de innovación abierta: 53
- Sitios certificados: 24 en ISO 14001, 28 en ISO 9001



### Capital natural

- Uso de energías renovables: 40,1%
- Consumo de agua: 1,2 millones de m<sup>3</sup>
- Materias primas: 1.044.976 t
- Empaques renovables: 85,7%



### Capital social

- Directivos de la comunidad local: 91%
- Proyectos de desarrollo de proveedores: 151
- Instituciones educativas que desarrollan capacidades: 158
- Proyectos de estilos de vida saludable: 3
- Sistemas de alimentación sostenible construidos: 1.712



### Agropecuario

- Ganadería
- Fungicultura
- Granjas experimentales
- Fortalecimiento de cadenas agrícolas



### Logística de abastecimiento y comercio exterior

- Abastecimiento de materias primas, bienes y servicios locales
- Procesos de importación y exportación de materias primas y productos



### Manufactura

- Despensa
- Bebidas
- Nutrición especializada
- Alimentos para restaurantes
- Refrigerados y platos listos
- Snacks
- Culinaria e ingredientes
- Alimentos para mascotas



### Comercialización y logística de distribución

- Transporte terrestre
- Almacenamiento
- Comercialización
- Comercio electrónico



### Retail

- Restaurantes
- Heladerías
- Tiendas de experiencia



### Alianzas estratégicas

|                        |                                       |
|------------------------|---------------------------------------|
| Bimbo                  | Bimbo de Colombia                     |
| Alpina                 | La Recetta*<br>Atlantic Foods*        |
| Mitsubishi Corporation | Oriental Coffee Alliance<br>Dan Kaffe |
| Alsea Colombia         | Estrella Andina (Starbucks)           |
| Badia Spices           | Basic Kitchen*                        |

\* Operaciones controladas



### Creciente generación de valor



## Salidas



### Agropecuaria

- Carne de res y de cerdo
- Champiñones, shiitakes y portobellos
- Cacao
- Mejor calidad en: Cacao, Ajonjolí, Marañón y Café



### Logística de abastecimiento y comercio exterior

- Soluciones de importación y exportación



### Manufactura

- Barras de cereal
- Bebidas para deportistas
- Bebidas y jugos
- Café y mezclas
- Cápsulas blandas y gomas
- Cereales
- Chocolates de mesa
- Complementos nutricionales
- Galletas de dulce y sal
- Gelatinas
- Golosinas de chocolate
- Helados de crema y de agua
- Infusiones
- Jugos y néctares
- Modificadores de leche
- Nueces y mezclas
- Panetones
- Pasabocas
- Pastas clásicas y rellenas
- Pastas con salsa o instantáneas
- Pastas saborizadas y especialidades
- Pescados y mariscos
- Platos listos
- Productos cárnicos
- Productos preparados de origen vegetal
- Productos vegetales
- Proteína vegetal
- Quesos
- Repostería
- Salsas
- Snacks horneados
- Sopas, cremas y caldos
- Concentrado para animales de granja
- Concentrado para mascotas



### Comercialización y logística de distribución

- Transporte de mercancías
- Soluciones de comercio



### Retail

- Hamburguesería
- Pizzería
- Parrilla
- Heladería



### Alianzas estratégicas

- Condimentos
- Panadería y pastelería
- Carnes premium
- Café
- Tiendas de café
- Soluciones de comercio

## Resultados

### Cooperando con las personas, los aliados y la sociedad

- 37,1% innovaciones en salud y nutrición
- 17,2% ingresos de innovación
- 44,9/HH productividad
- 83% clima laboral
- 3,60 LTIFR\*\* en colaboradores
- 6,42 LTIFR\*\* en contratistas
- 944 pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales
- 9.359 estudiantes beneficiados

### Preservando el planeta

- -5,52% variación del consumo de energía no renovable\*
- 1,8% variación del consumo de agua\*
- -7,49% variación de emisiones de GEI\*
- 49% materias primas abastecidas productiva y sosteniblemente, conservando la biodiversidad
- -7,5% variación de la pérdida y -25,4% variación del desperdicio de alimentos

### Inspirando el desarrollo, el crecimiento y la innovación

- ROIC: 9,1
- Flujo de caja libre: 553.529 millones
- COP 12.738 millones ventas totales
- 53,7% participación de mercado en Colombia y 57,5% región estratégica
- Incluida en el Dow Jones Sustainability World Index
- Categoría Oro del anuario de sostenibilidad de S&P Global
- Reconocimiento Investor Relation-IR.

STEM: Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus siglas en inglés.  
Materias primas: Café, cárnicos, trigo, cacao, aceites, grasas, soya, azúcar, leches.

\*Base 2020 por tonelada producida  
\*\* Por cada millón de horas trabajadas

# Desempeño de los Negocios



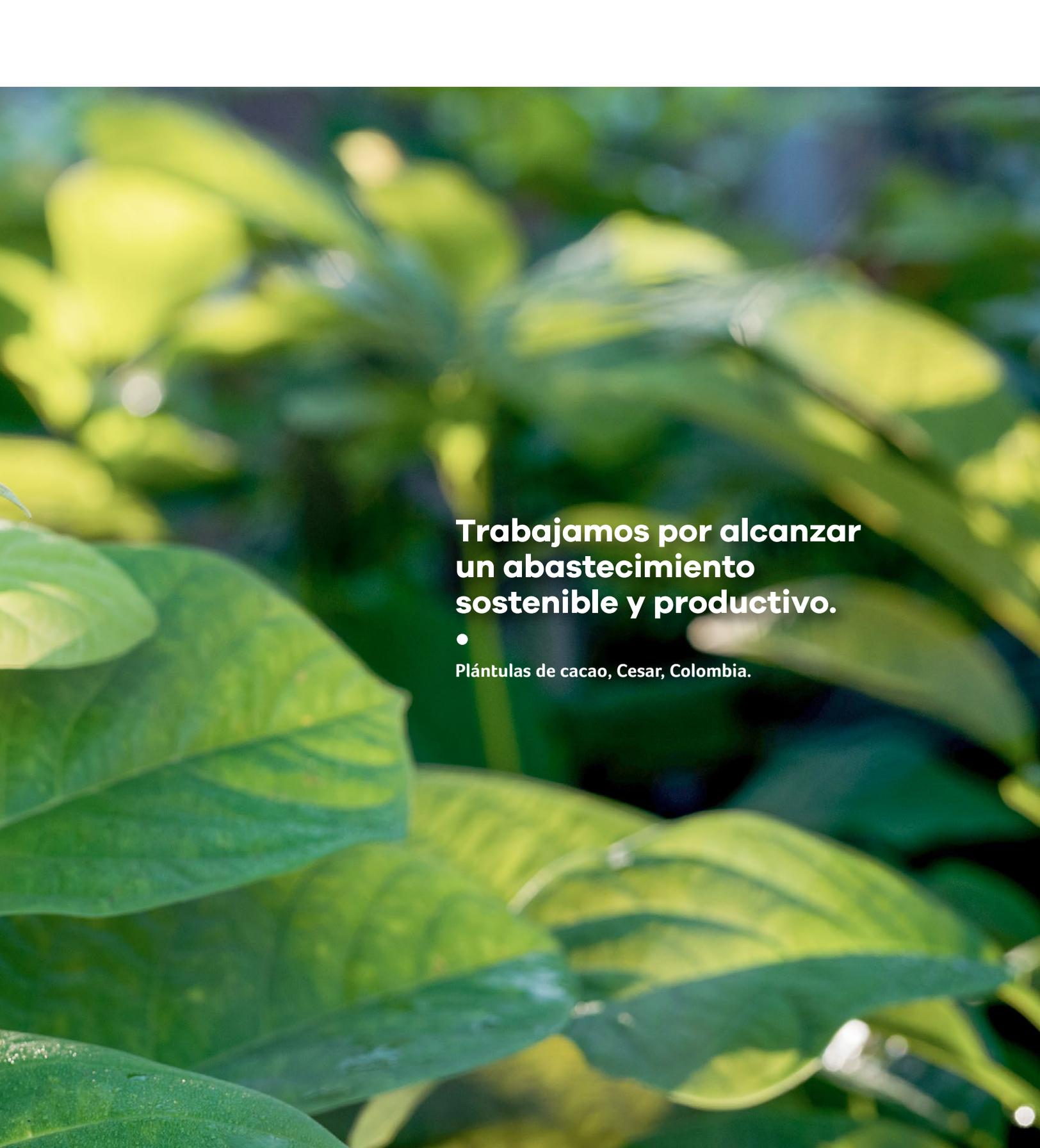
**Cárnicos  
Nutresa**

**Galletas  
Nutresa**

**Chocolates  
Nutresa**

**Cafés  
Nutresa**

**Tresmontes  
Lucchetti  
Nutresa**



**Trabajamos por alcanzar  
un abastecimiento  
sostenible y productivo.**



Plántulas de cacao, Cesar, Colombia.

**Alimentos al  
Consumidor**

**Helados  
Nutresa**

**Pastas  
Nutresa**

**Redes  
Comerciales  
Secas**

**Servicios  
Nutresa**



PRESIDENTE

**Diego Medina Leal**  
61 años

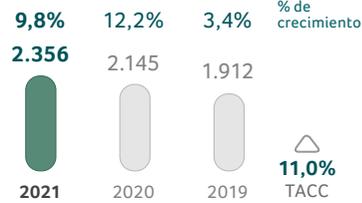
- Todas nuestras categorías presentaron destacados incrementos en ventas: carnes frías, 8,6%; larga vida, 10,6%; platos preparados, 6,5%; carnes marinadas, 61,2%; y proteínas vegetales, 18,9%.
- Incursionamos en nuevos mercados internacionales con proteínas vegetales Kibo y el nuevo portafolio Zenú en Panamá. Asimismo, continuamos desarrollando estrategias para fortalecer la exportación de carnes frescas a Jordania, Chile y países de Centroamérica.
- Avanzamos en el diagnóstico de buenas prácticas bovinas ambientales en más del 90% de las fincas ganaderas integradas en Colombia.
- Ingresamos y expandimos nuestra participación en categorías con perfiles nutricionales de alto valor: proteínas vegetales, untables de aguacate y hummus, y pescados y mariscos, con ventas acumuladas por COP 27.790 millones.
- Avanzamos en la reducción del nivel de sodio y grasas saturadas para los principales productos de nuestro portafolio.
- Logramos un alto nivel en la medición de clima organizacional con un 87% y gestionamos el autocuidado físico y mental de nuestros colaboradores a través de diversas estrategias de bienestar y calidad de vida.



## Cárnicos Nutresa

**Ventas**  
Miles de millones de COP

### Ventas totales

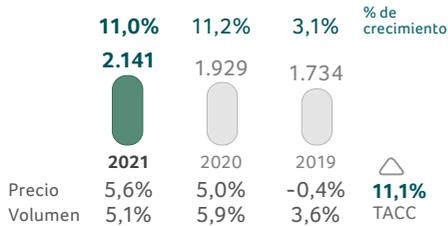


Cárnicos representa



**18,5%** del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



Ventas en Colombia representan



**90,9%** del total de las ventas del Negocio

### Ventas internacionales



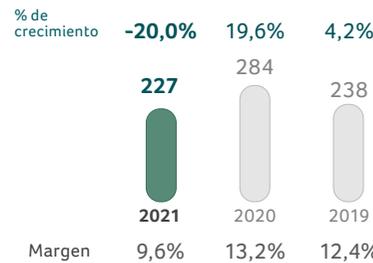
Ventas internacionales representan



**9,1%** del total de las ventas del Negocio

### Ebitda

Miles de millones de COP



Cárnicos representa



**14,8%** del ebitda de Grupo Nutresa

### Empleados

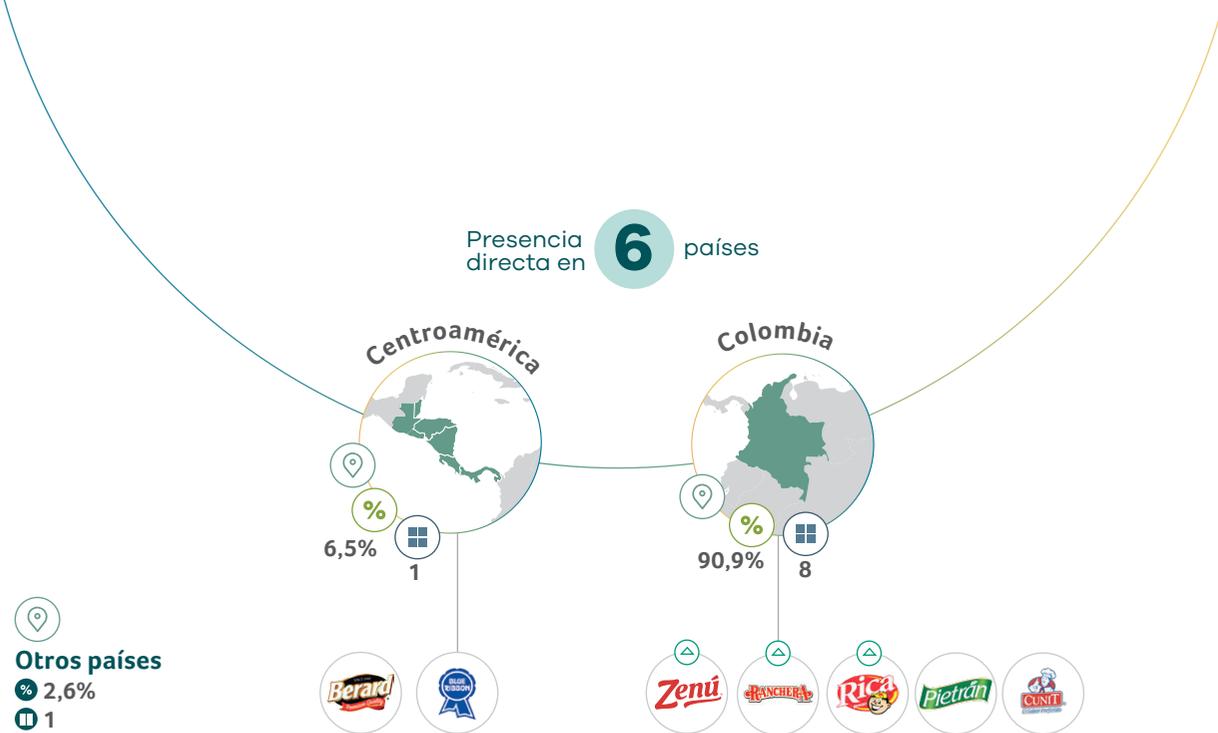
**9.265** TOTAL (Directos, indirectos y aprendices)



**10,6%** Internacional



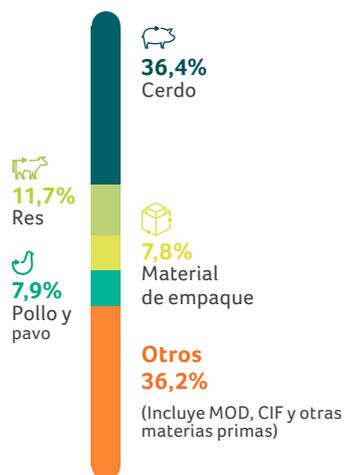
**89,4%** Nacional (Directos, indirectos y aprendices)



### Convenciones [GRI 2-6]

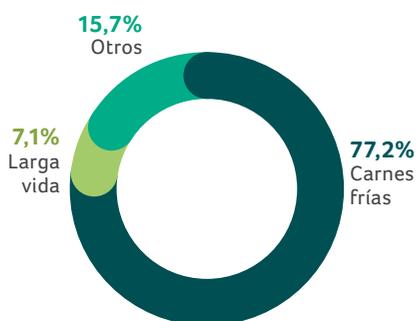


### Materias primas y otros



### Principales categorías

(% de las ventas totales)



### Participación de mercado en Colombia



### Perspectivas del Negocio

- Fortalecer la presencia de las categorías y marcas en los mercados actuales e incursionar en mercados internacionales de interés como EE. UU. y Centroamérica.
- Implementar nuevos programas para mejorar los índices de reciclabilidad de nuestros productos y desarrollar soluciones enmarcadas en nutrición y salud.
- Mantener programas que promuevan el cuidado de nuestros colaboradores a través de buenas prácticas en las operaciones y fomento del autocuidado.
- Profundizar en el desarrollo de actividades para mitigar el impacto en el incremento del costo de las materias primas y mejorar la rentabilidad del negocio.



**PRESIDENTE**

En Grupo Nutresa desde 1993

**Alberto Hoyos Lopera**  
57 años

- Promovimos el bienestar y los hábitos saludables en 590 colaboradores a través de la Escuela de Nutrición.
- Fortalecimos el encadenamiento productivo de Naturela con pequeños agricultores de cúrcuma, spirulina y cardamomo en cinco departamentos de Colombia para mejorar la calidad y el abastecimiento de sus materias primas.
- Finalizamos la construcción de la planta C3 en Colombia, la cual busca mejorar la competitividad de la Organización.
- Mejoramos la eficiencia energética de los hornos 2 y 4 en Pozuelo con un ahorro del 2,5% del consumo mensual de GLP líquido.
- Ampliamos la capacidad instalada de energía solar y alcanzamos 620.000 KWh/año, lo cual representa un 1,38% del consumo eléctrico total del Negocio.
- Logramos el 90% de aprovechamiento de residuos y mejoramos un 10% en comparación con el año 2020.
- Alcanzamos 21,8 millones de contactos, un 94% más que en 2020, e impactamos a 420 instituciones educativas y 37.400 niños a través de la estrategia digital de Mundo Noel y Mundo Pozuelo.



# Galletas Nutresa

**Ventas**  
Miles de millones de COP

## Ventas totales



Galletas representa



**17,7%**  
del total de las ventas de Grupo Nutresa

## Ventas Colombia

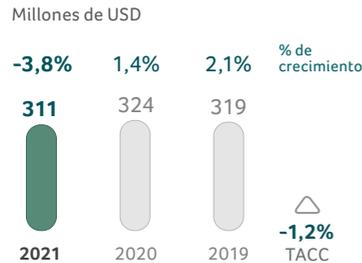


Ventas en Colombia representan



**48,1%**  
del total de las ventas del Negocio

## Ventas internacionales



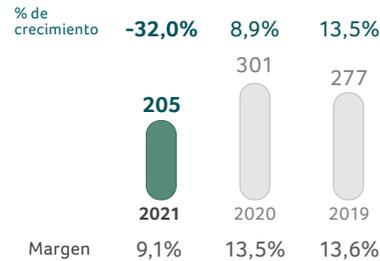
Ventas internacionales representan



**51,9%**  
del total de las ventas del Negocio

**Ebitda**

Miles de millones de COP



Galletas representa



**13,4%**  
del ebitda de Grupo Nutresa

## Empleados

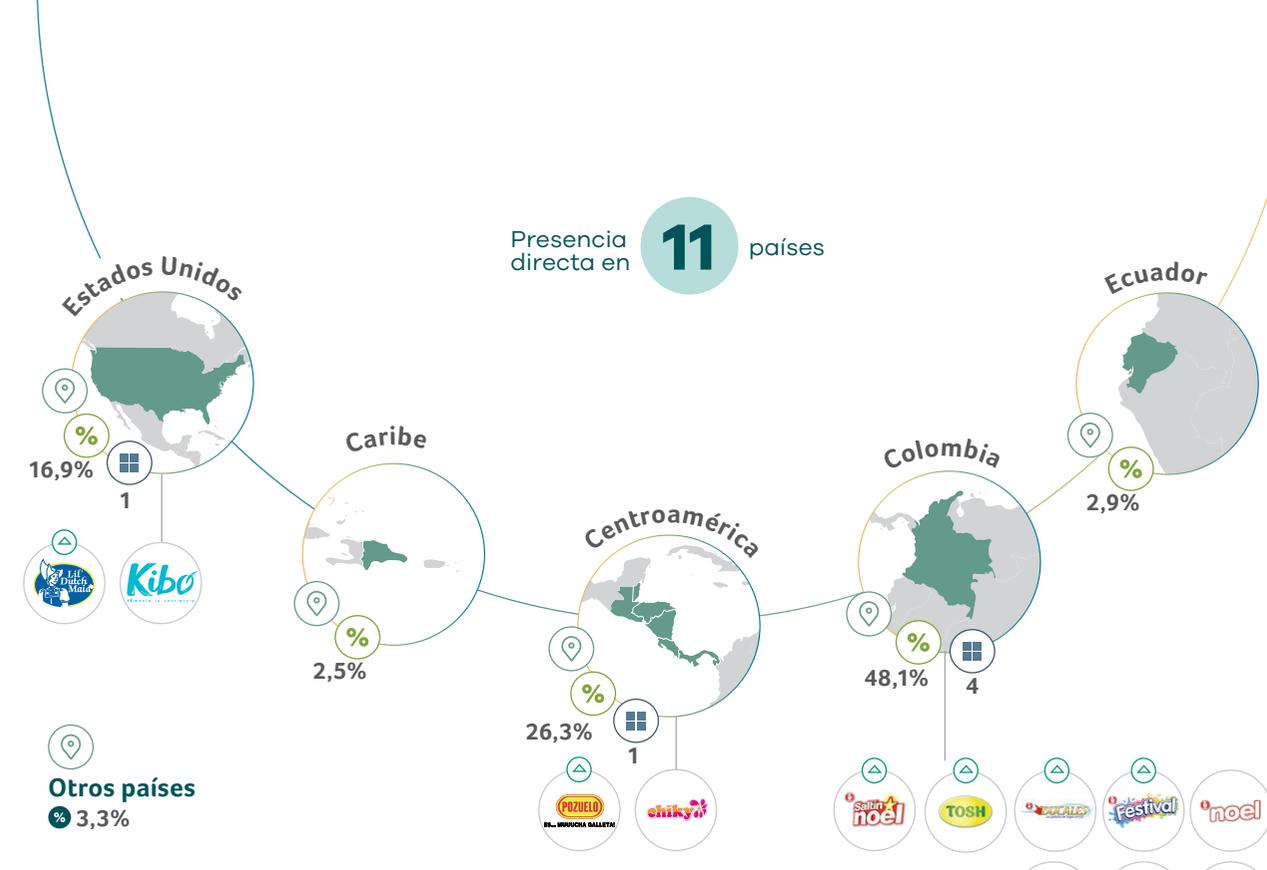
**6.067** TOTAL  
(Directos, indirectos y aprendices)



**47,6%** Internacional **52,4%** Nacional



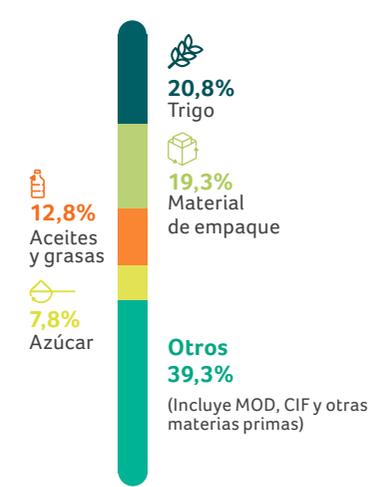
(Directos, indirectos y aprendices)



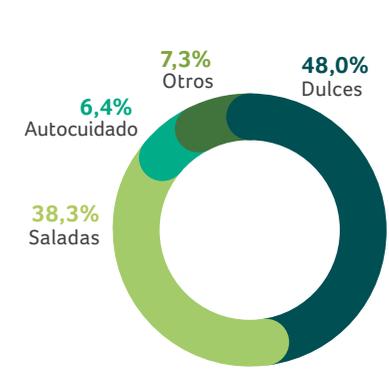
**Convenciones [GRI 2-6]**



**Materias primas y otros**



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



**Participación de mercado en Colombia**



**Perspectivas del Negocio**

- Reducir el impacto ambiental y avanzar en el cierre de ciclo de materias primas y empaques a través de prácticas de ecodiseño.
- Incorporar una nueva capacidad productiva en Santa Marta (GC Foods), Colombia, como palanca de competitividad y crecimiento.
- Crecer la participación de ventas en marcas de bienestar y nutrición.
- Mejorar la rentabilidad del Negocio a través de la gestión de materias primas y productividad interna.



**PRESIDENTE**

**Juan Fernando Castañeda Prada**  
54 años

En Grupo Nutresa desde 2011

- Avanzamos en nuestro plan de reformulación de productos con la reducción de sodio, azúcar y grasas saturadas en nuestro portafolio.
- Mejoramos la medición de clima organizacional con un resultado ponderado del 86%, ubicándonos así en un nivel de excelencia versus referentes globales.
- Beneficiamos a 18.803 familias cacaoteras de 22 departamentos de Colombia con cerca de 33.678 hectáreas de cacao gracias a nuestro programa de fomento agrícola y a 119 alianzas estratégicas.
- Obtuvimos los certificados en Carbono Neutralidad Plus en nuestra planta de Costa Rica y el Certificado Azul para nuestra planta en Lima, Perú, por el uso responsable del recurso hídrico.
- Avanzamos en la implementación del Manual de ecodiseño de Grupo Nutresa para nuestras innovaciones; logrando impactar 316 skus.
- Aprovechamos los residuos y nos ubicamos en 92%, con un avance de cinco puntos versus el año anterior.
- Nuestras marcas líderes aportaron el 89% del crecimiento del Negocio.



# Chocolates Nutresa

**Ventas**  
Miles de millones de COP

## Ventas totales



Chocolates representa



**15,4%** del total de las ventas de Grupo Nutresa

## Ventas Colombia

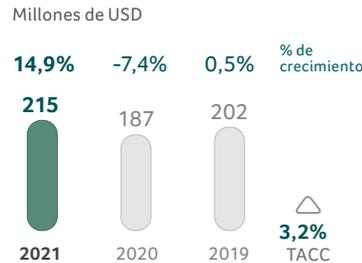


Ventas en Colombia representan



**58,9%** del total de las ventas del Negocio

## Ventas internacionales



Ventas internacionales representan



**41,1%** del total de las ventas del Negocio

## Ebitda

Miles de millones de COP



Chocolates representa



**17,1%** del ebitda de Grupo Nutresa

## Empleados

**4.536** TOTAL (Directos, indirectos y aprendices)



**45,1%** Internacional **54,9%** Nacional



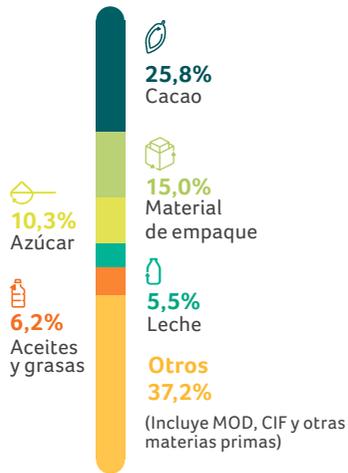
(Directos, indirectos y aprendices)



**Convenciones [GRI 2-6]**

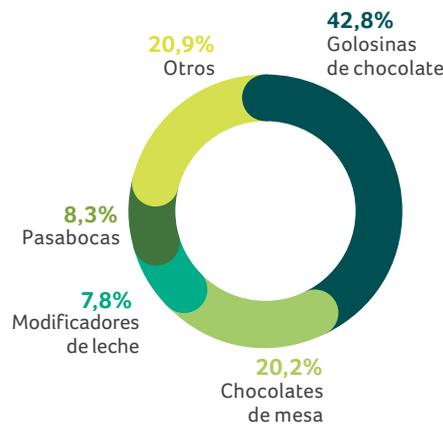
- Presencia de nuestras principales marcas
- % de las ventas del Negocio
- Número de plantas de producción
- Marcas con ventas > USD 50 millones

**Materias primas y otros**

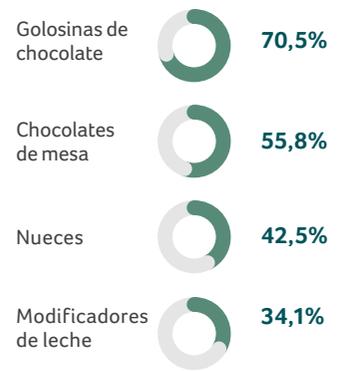


**Principales categorías**

(% de las ventas totales)



**Participación de mercado en Colombia**



**Perspectivas del Negocio**

- Focalizar esfuerzos en la creciente generación de valor a través del fortalecimiento de las capacidades organizacionales.
- Gestionar las marcas, las redes y la innovación en las diferentes categorías y geografías en las que estamos presentes para alcanzar mayor crecimiento y competitividad.
- Potenciar nuestra cultura, mantener el nivel de excelencia en nuestro clima organizacional y fortalecer el desarrollo de competencias en nuestros colaboradores.



**PRESIDENTE**

**Miguel Moreno Múnera**

En Grupo Nutresa desde 2003

44 años

- Crecimos en ventas en 18,3% y llegamos a COP 1.883 miles de millones. El 58,2% de las ventas ocurrieron por fuera de Colombia.
- En EE. UU. destacamos la marca Cameron's, la cual crece más que la categoría, y nos consolidamos como una de las 20 marcas top en el país.
- Fortalecimos nuestra estrategia de abastecimiento y relaciones de largo plazo con los proveedores, gestionando un año retador con respecto al precio del café, el cual aumentó en un 80% —precio de referencia de NY—
- Invertimos en una nueva tecnología de tostión que aumenta nuestra capacidad, reduce el consumo de energía en un 9,3% y de emisión de gases de efecto invernadero en un 12,8%.
- Optimizamos los consumos de agua y aprovechamos los sólidos solubles del café. Esta iniciativa nos permitirá ahorrar más de 20.000 metros cúbicos de agua al año.
- Fuimos reconocidos como una de las empresas INspiradoras 2021 por la Fundación ANDI y con el Sello Oro por la Fundación IDEal por nuestra práctica de inclusión de personas en situación de discapacidad.
- Alcanzamos un 93% de colaboradores vacunados en las operaciones de Colombia.



## Cafés Nutresa

**Ventas**  
Miles de millones de COP

### Ventas totales

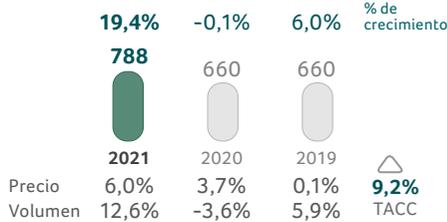


Cafés representa



**14,8%** del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia

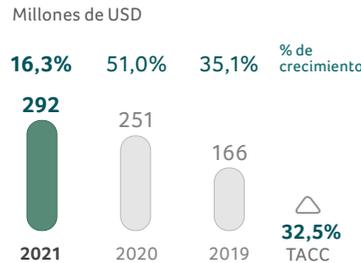


Ventas en Colombia representan



**41,8%** del total de las ventas del Negocio

### Ventas internacionales



Ventas internacionales representan



**58,2%** del total de las ventas del Negocio

### Ebitda

Miles de millones de COP



Cafés representa



**14,7%** del ebitda de Grupo Nutresa

### Empleados

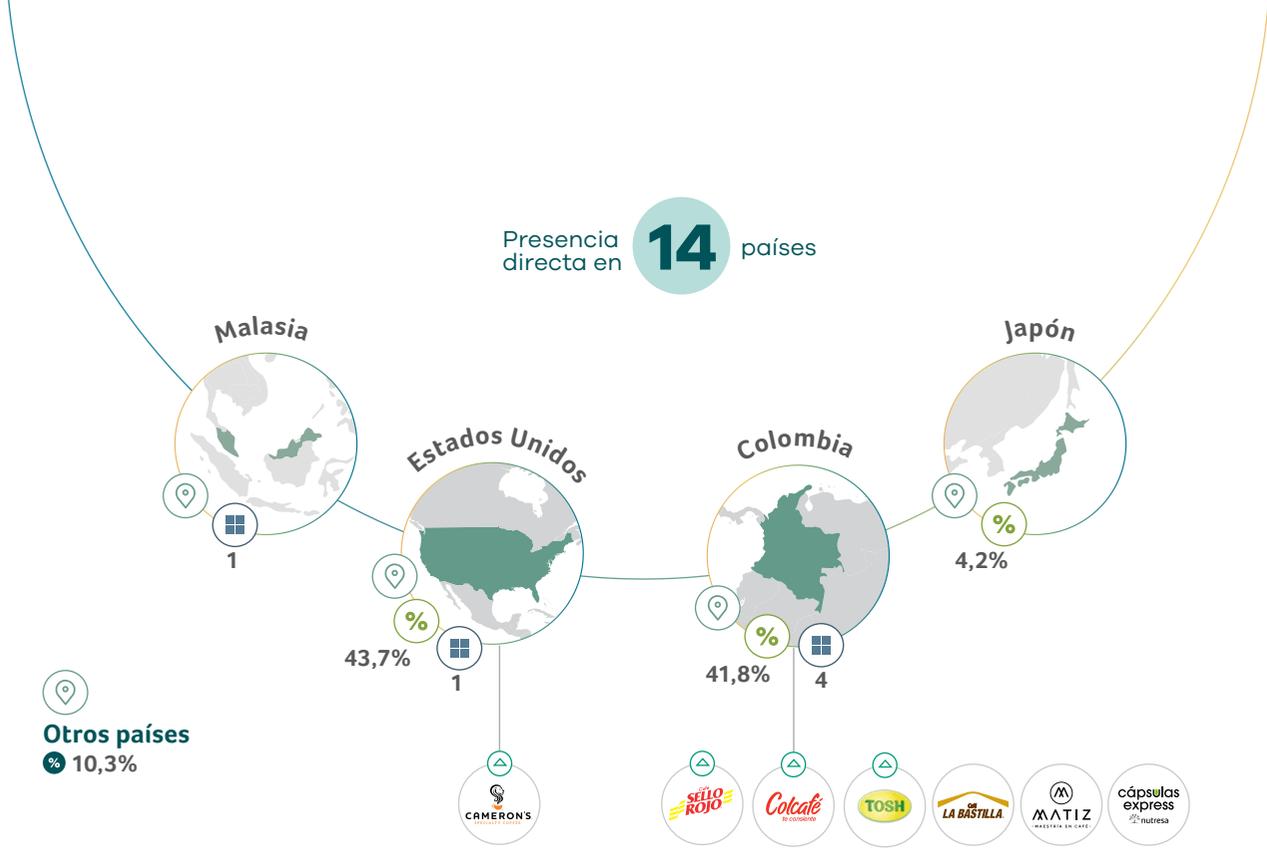
**2.168** TOTAL  
(Directos, indirectos y aprendices)



**6,1%** Internacional **93,9%** Nacional



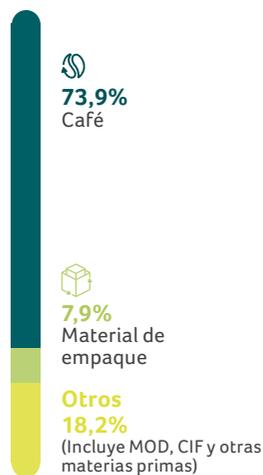
(Directos, indirectos y aprendices)



**Convenciones [GRI 2-6]**

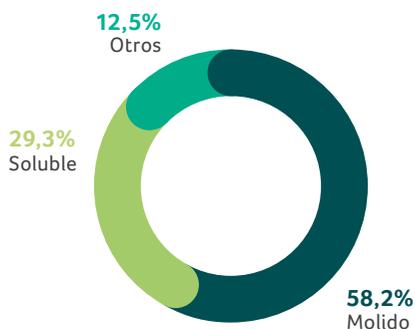
-   
 Presencia de nuestras principales marcas
-   
 % de las ventas del Negocio
-   
 Número de plantas de producción
-   
 Marcas con ventas > USD 50 millones

**Materias primas y otros**



**Principales categorías**

(% de las ventas totales)



**Participación de mercado en Colombia**



**Perspectivas del Negocio**

- Lograr generar valor para la Organización con acciones sostenibles.
- Seguir construyendo marcas disponibles y apreciadas por el consumidor en Colombia, Latinoamérica y CAM.
- Desarrollar negocios valorizados y diferenciados (B2B ingredientes y marcas privadas), con relaciones de largo plazo enfocadas en EE. UU. y Asia.
- Potenciar nuestra marca Cameron's en EE. UU. y desarrollar nuevas marcas.



**PRESIDENTE**

**Justo García Gamboa**  
60 años

En Grupo Nutresa desde 2013

- Logramos eficiencias en el costo mediante alianzas de codistribución en el canal tradicional.
- Potenciamos categorías de alto valor en *snacks* con la ampliación de Kryzpo/Muibon 2.0, los ingresos del *snack* Fruta - Pouch y al segmento de alto valor de café con cápsulas y liofilizados.
- Fortalecimos la cadena de suministro para garantizar el abastecimiento de la demanda por pandemia, escasez de materias primas a nivel internacional e impactos de la logística naviera.
- Logramos sumarnos al programa Scale 360 del Foro Económico Mundial para liderar la transición hacia la economía circular.
- Suscribimos el acuerdo nacional de producción limpia de empaques con el sello Elijo Reciclar en pastas Lucchetti y Talliani, potenciamos el reciclaje del plástico flexible y otorgamos becas para la certificación de recicladores de base.
- Aumentamos el uso de energía eléctrica certificada verde al 98% de nuestras operaciones productivas en Chile.
- Lanzamos el programa Crecemos Juntos para mejorar las condiciones de vulnerabilidad de nuestros colaboradores y sus familias.



# Tresmontes Lucchetti Nutresa

**Ventas**  
Miles de millones de COP

## Ventas totales



Tresmontes Lucchetti representa



**9,4%** del total de las ventas de Grupo Nutresa

## Ventas internacionales

Millones de USD



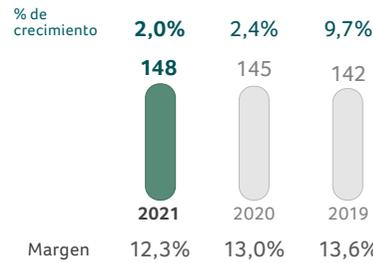
Ventas internacionales representan



**100%** del total de las ventas del Negocio

**Ebitda**

Miles de millones de COP



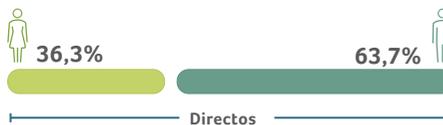
Tresmontes Lucchetti representa



**9,6%** del ebitda de Grupo Nutresa

## Empleados

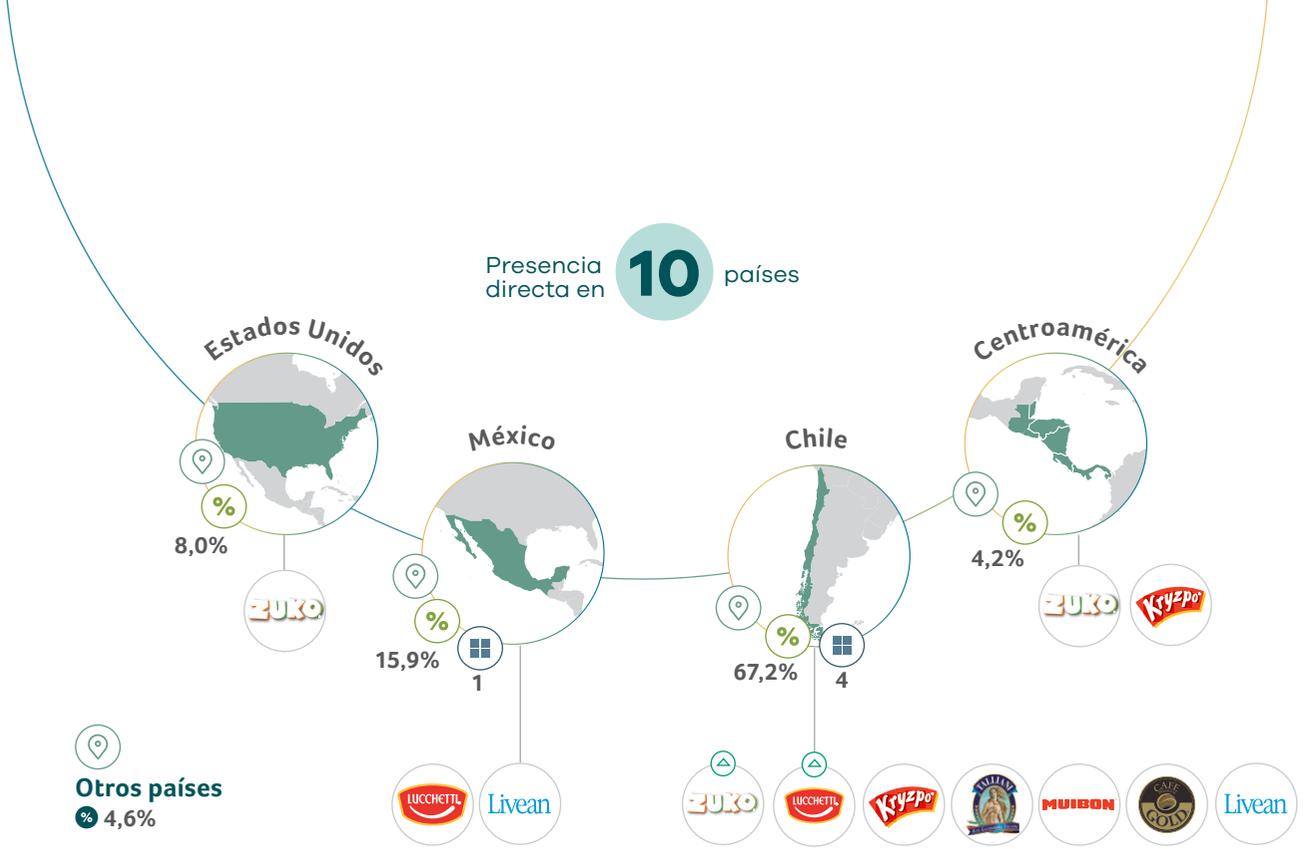
**4.396** TOTAL (Directos, indirectos y aprendices)



**100%** Internacional **0%** Nacional



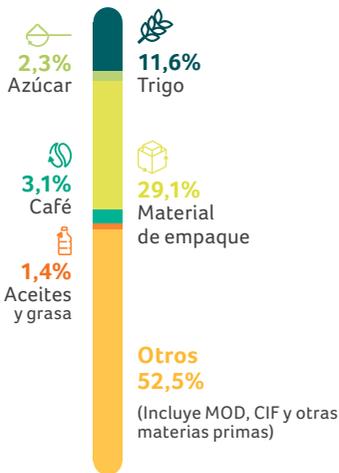
(Directos, indirectos y aprendices)



**Convenciones [GRI 2-6]**

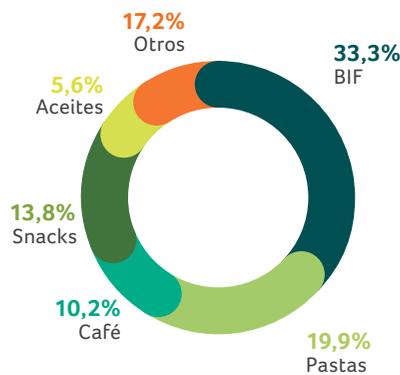
- Presencia de nuestras principales marcas
- % de las ventas del Negocio
- Número de plantas de producción
- Marcas con ventas > USD 50 millones

**Materias primas y otros**

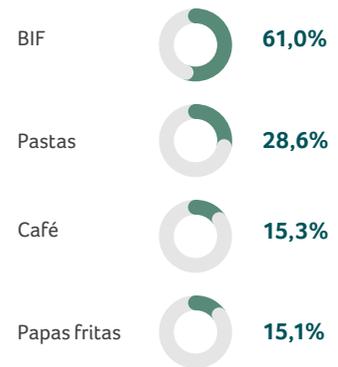


**Principales categorías**

(% de las ventas totales)



**Participación de mercado en Chile**



**Participación de mercado en México**



**Perspectivas del Negocio**

- Generar crecimiento rentable potenciando actuales categorías y lanzando innovaciones relevantes en las geografías de Chile y México; así como incrementar el valor de las marcas y el número de marcas líderes en ambas ampliando categorías core y omnicanalidad.
- Potenciar las redes con propuestas de valor diversificadas y adaptándonos a las tendencias en el canal e-commerce.
- Gestionar con oportunidad las cadenas de abastecimiento para hacer frente a las desafiantes condiciones mundiales de commodities, envases y cadenas logísticas.



PRESIDENTE

En Grupo Nutresa desde 2013

**Juan Chusán Andrade**  
57 años

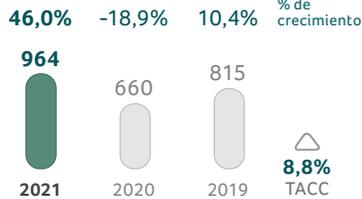
- Alcanzamos ventas de COP 964 miles de millones, un aumento del 46% con respecto a 2020.
- Implementamos menús digitales y sistemas de monitoreos de cocina, mejorando así la experiencia del consumidor en el punto de venta de El Corral.
- Mejoramos la experiencia de servicio con inteligencia artificial (*chatbot*) de El Corral y Papa John's.
- Redujimos un 62,7% las emisiones de CO<sub>2</sub> en las plantas de carnes y masas gracias al cambio de energía más limpias.
- Desarrollamos productos a base de proteína vegetal para ofrecer diferentes opciones a nuestros invitados, bajo el concepto de Corral VEK.
- Incentivamos la cultura de trabajo incluyente y diversa a través de la generación de empleo para jóvenes y mujeres, y la contratación de personas en situación de discapacidad.
- Fortalecimos los canales presenciales y no presenciales en la estrategia de multicanalidad, acercando a nuestros invitados a cada una de las marcas.
- Incrementamos la productividad de nuestros puntos de venta, con la creación de nuevas marcas digitales y momentos de consumo.
- Potenciamos nuestra presencia en la región objetivo exportando a 10 países del caribe y Norteamérica.
- Implementamos un modelo de cadena de suministro basado en una estrategia de planeación y abastecimiento guiada por la demanda.



# Alimentos al Consumidor Nutresa

**Ventas**  
Miles de millones de COP

## Ventas totales

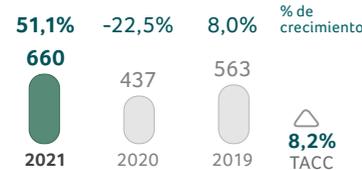


Alimentos al Consumidor representa



7,6% del total de las ventas de Grupo Nutresa

## Ventas Colombia

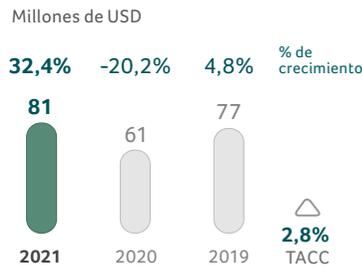


Ventas en Colombia representan



68,4% del total de las ventas del Negocio

## Ventas internacionales



Ventas internacionales representan



31,6% del total de las ventas del Negocio

**Ebitda**

Miles de millones de COP



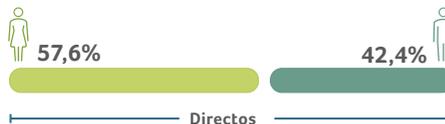
Alimentos al Consumidor representa



14,7% del ebitda de Grupo Nutresa

## Empleados

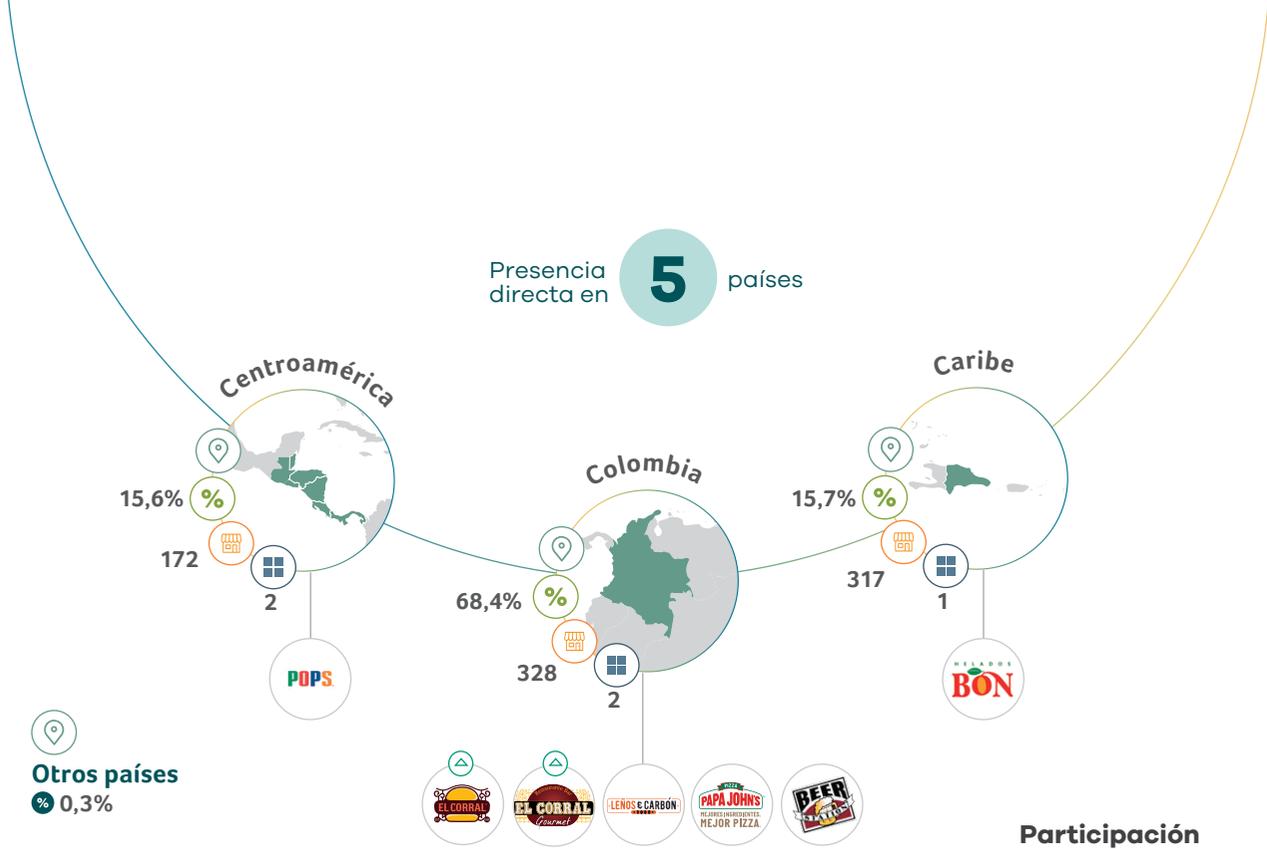
**7.107** TOTAL (Directos, indirectos y aprendices)



22,0% Internacional 78,0% Nacional



(Directos, indirectos y aprendices)



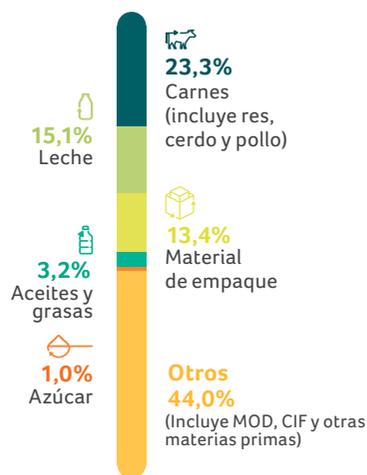
### Participación de mercado

- #1: En hamburguesas en Colombia, y en heladerías en Costa Rica y República Dominicana
- #2: Parrilla en Colombia

### Convenciones [GRI 2-6]

- Presencia de nuestras principales marcas
- % de las ventas del Negocio
- Número de plantas de producción
- Marcas con ventas > USD 50 millones

### Materias primas y otros



### Perspectivas del Negocio

- Fortalecer las capacidades de los colaboradores como un atributo diferencial en la industria para ofrecer el mejor servicio y experiencia.
- Desarrollar y consolidar capacidades y modelos operativos flexibles que nos permitan continuar siendo los líderes del mercado.
- Evolucionar la experiencia del consumidor en un sistema omnicanal con el desarrollo de nuevos mercados y categorías de productos que generen rentabilidad de activos y mejoren las capacidades físicas y digitales.
- Mejorar la experiencia de los consumidores por medio de analítica avanzada para crear estrategias de alto impacto.



PRESIDENTE

**Mario Alberto Niño Torres**

55 años

En Grupo Nutresa desde 2006

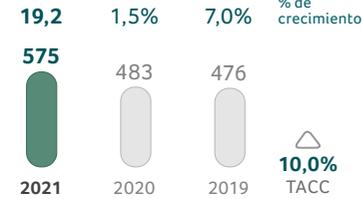
- Mantuvimos el liderazgo y el valor de la marca Crem Helado y alcanzamos un crecimiento del 25% en las marcas pilares Polet, Bocatto, Aloha y Drácula.
- Avanzamos en la capacidad de transformación digital con la implementación de *big data* y analítica en la gestión comercial del punto de venta.
- Fortalecimos proyectos y prácticas de ecoeficiencia; así disminuimos respecto a 2020 el consumo de energía en -4%, de agua en -9%, la generación de residuos en -11% y las emisiones de GEI en -40%.
- Adquirimos 7.090 congeladores de refrigerante amigable con el medio ambiente (R290): así logramos una reducción aproximada del 25% en el consumo de energía.
- Alcanzamos el 20% en ventas por innovación.
- Mejoramos los perfiles nutricionales de nuestro portafolio con la formulación de nueve referencias de helados y el lanzamiento de tres innovaciones en nutrición y salud.
- Avanzamos en las acciones de equidad de género vinculando a 264 mujeres en cargos usualmente masculinizados.



# Helados Nutresa



## Ventas totales



4,5% del total de las ventas de Grupo Nutresa

## Ventas Colombia



## Ventas en Colombia representan



100% del total de las ventas del Negocio

## Ebitda



## Helados representa



5,9% del ebitda de Grupo Nutresa

## Empleados

**2.363** TOTAL  
(Directos, indirectos y aprendices)



0% Internacional 100% Nacional



(Directos, indirectos y aprendices)

Presencia directa en **1** países



**Convenciones [GRI 2-6]**



Presencia de nuestras principales marcas



% de las ventas del Negocio

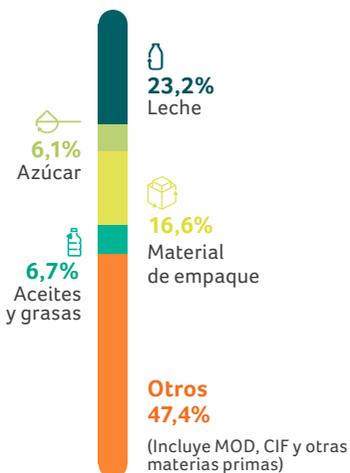


Número de plantas de producción



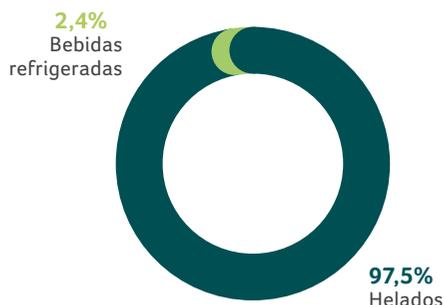
Marcas con ventas > USD 50 millones

**Materias primas y otros**



**Principales categorías**

(% de las ventas totales)



**Perspectivas del Negocio**

- Continuar fortaleciendo una cultura adaptativa y flexible.
- Seguir desarrollando tecnologías ecoeficientes e iniciativas de economía circular para reducir los consumos de recursos naturales.
- Apalancar la competitividad del Negocio y contribuir al crecimiento por medio del intraemprendimiento y la transformación digital.
- Avanzar en la llegada a nuevas categorías y geografías que aporten capas adicionales al Negocio.
- Fortalecer el etiquetado nutricional para continuar entregando información clara y precisa.
- Ofrecer a los consumidores productos con mejores aportes en nutrición y salud.



**PRESIDENTE**

En Grupo Nutresa desde 1996

**Fabián Andrés Restrepo Zambrano**  
47 años

- Promovimos una cultura de innovación, sostenibilidad, transformación digital, adaptabilidad, flexibilidad, diversidad y equidad, y potenciamos el actuar de los líderes con el programa Liderar con Propósito.
- Fortalecimos el sistema de intraemprendimiento con tres proyectos que buscan encontrar nuevas capas inorgánicas que aporten al crecimiento del Negocio.
- Aportamos al desarrollo de madres cabeza de familia campesina del sur de Colombia con el fomento del cultivo de quinua.
- Obtuvimos la certificación de nuestro Sistema de Gestión de la Inocuidad Alimentaria bajo el estándar internacional FSSC 22000 e implementamos tecnologías 4.0 en nuestro laboratorio físico-químico y microbiológico con incrementos en productividad y confiabilidad de los resultados.
- Consolidamos el portafolio saludable e incursionamos en nuevas categorías que responden a las tendencias del mercado.
- Expandimos nuestra presencia en la categoría de condimentos a través de la distribución de Productos Badía en Colombia.



## Pastas Nutresa



### Ventas totales



### Pastas representa



**3,3%**  
del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



### Ventas en Colombia representan



**98,6%**  
del total de las ventas del Negocio

### Ebitda



### Pastas representa



**4,0%**  
del ebitda de Grupo Nutresa

### Empleados

**718** TOTAL  
(Directos, indirectos y aprendices)



**0%** Internacional **100%** Nacional



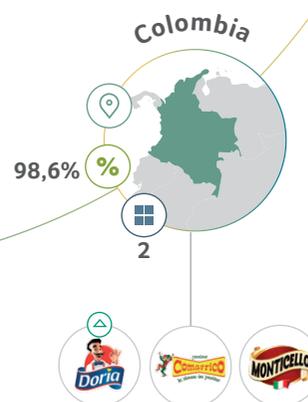
(Directos, indirectos y aprendices)

Presencia directa en **5** países



**Otros países**

1,4%



**Convenciones [GRI 2-6]**



Presencia de nuestras principales marcas



% de las ventas del Negocio

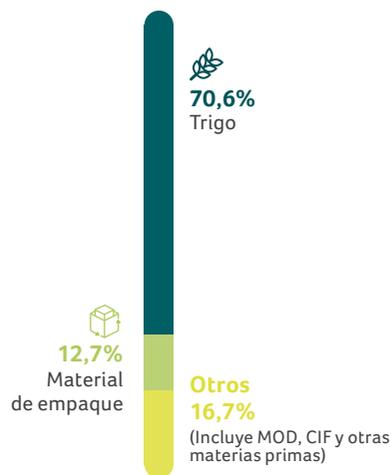


Número de plantas de producción



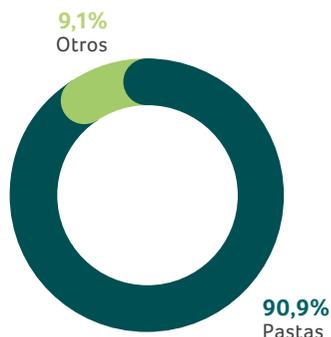
Marcas con ventas > USD 50 millones

**Materias primas y otros**



**Principales categorías**

(% de las ventas totales)



**Participación de mercado en Colombia**



**Perspectivas del Negocio**

- Crecer en marcas con foco en innovación, salud y nutrición.
- Fortalecer nuevas categorías, consolidar el liderazgo y alcanzar mayor penetración del Negocio en pastas y culinarios.
- Afianzar el abastecimiento responsable con foco en la conservación de la biodiversidad.
- Continuar con el desarrollo de nuevas geografías y la consolidación de las existentes.
- Impulsar el crecimiento de la empresa Basic Kitchen S. A. S. en los diferentes canales de Grupo.
- Consolidar el modelo cultural y de liderazgo alineando la estrategia, los procesos y la estructura.
- Potenciar el sistema de intraemprendimiento creando nuevas capas de crecimiento.
- Mejorar la eficiencia energética a través de la cogeneración, las calderas de biomasa y los paneles solares.



PRESIDENTE

**Juan Fernando Castañeda Prada**

En Grupo Nutresa desde 2011

54 años

- Mantuvimos los niveles de excelencia en nuestros indicadores de satisfacción (90%) y lealtad (85,8%) con nuestros clientes.
- Avanzamos en nuestra consolidación de ventas digitales, las cuales presentaron un crecimiento del 93% versus 2020.
- Continuamos con la renovación de nuestra flota con la incorporación de vehículos eléctricos, de gas e híbridos, los cuales aportan una reducción de 83,5 toneladas de CO<sub>2</sub>.
- Realizamos factibilidades técnica y financiera para la instalación de paneles solares en Barranquilla, Pereira y Valledupar, en Colombia.
- Consolidamos el entendimiento del canal natural, llegando así a un mayor número de clientes y afianzando nuestro modelo de atención. Lo anterior nos permitió crecer un 393% versus 2020.
- Alcanzamos un 90% en la medición de clima organizacional y un 91% en compromiso, manteniendo así nuestros niveles de excelencia en la gestión del talento.
- Avanzamos en nuestro plan de diseño organizacional con foco en la exploración de nuevos modelos de negocio y capitalizamos valor en nuestra operación a través de más de 30 proyectos de mejora.



## Redes Comerciales Secas

### Satisfacción



Porcentaje

Nivel de satisfacción de clientes en 2020



### Lealtad



Porcentaje

Nivel de lealtad de clientes en 2020



### Empleados

7.333

TOTAL  
(Directos, indirectos y aprendices)



|                   |       |
|-------------------|-------|
| Comercial nutresa | 4.480 |
| noventa           | 2.028 |
| La Recetta        | 268   |
| ATLANTIC          | 557   |

### Perspectivas del Negocio

- Continuar los esfuerzos en crecimiento rentable a través del continuo fortalecimiento de las capacidades organizacionales.
- Avanzar en iniciativas que aporten a la preservación del planeta con especial foco en la gestión logística.
- Consolidar los planes de desarrollo humano enmarcados en la cultura, los talentos y el modelo de liderazgo de Grupo Nutresa.
- Focalizar estrategias de productos saludables en el mercado, respondiendo a las nuevas tendencias, y potencializar el portafolio libre de sellos.
- Fortalecer el trabajo colaborativo con los equipos de mercadeo para avanzar en los fundamentales de marca y de venta, y de competitividad y transformación digital, para asegurar la generación de valor.



PRESIDENTE

**Juan Mauricio Montoya Correa**  
53 años

En Grupo Nutresa desde 1991

- Optimizamos el flujo de caja gracias al programa Confirming, beneficiando a 338 proveedores.
- Potenciamos nuestras capacidades digitales, con énfasis en analítica, comercio digital y automatización de procesos.
- Certificamos la función de auditoría interna en estándares internacionales.
- Fortalecimos la gestión energética de Nutresa con la implementación de proyectos de energía solar en cinco empresas de Colombia.
- Creamos el *task force* de abastecimiento responsable y productivo, y construimos los planes de trabajo para 2030.
- Construimos y divulgamos la Política de Biodiversidad de Grupo.
- Diseñamos el mapa de ruta de empaques 2030, enfocado en tener el 100% de empaques reciclables, reutilizables o compostables.
- Lanzamos el programa Futuro Nutresa, enfocado en la generación de empleo para jóvenes y mujeres.
- Implementamos la estrategia de reconfiguración del talento con programas de formación alineados con nuestro mapa de capacidades.
- Incorporamos experiencias de aprendizaje digital en el marco de nuestra estrategia de *reskilling* y *upskilling*.



## Servicios Nutresa

### Empleados

**1.051** TOTAL  
(Directos, indirectos y aprendices)



92,1% Nacional



7,9% Internacional

Logramos ahorros cercanos a los

**COP 98.108 millones**

a través de nuestras metodologías de abastecimiento estratégico y de compras digitales.

### Perspectivas del Negocio

- Continuar con nuestro programa de transformación del talento.
- Ejecutar las iniciativas definidas en los mapas de ruta de abastecimiento responsable y productivo y de economía circular.
- Implementar el Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) corporativo en Tresmontes Lucchetti Chile, Cameron's Coffee EE. UU. y Nutrading.
- Definir el mapa de ruta de actualización del *core* tecnológico de Grupo.
- Avanzar en el proceso de adopción tecnológica en el marco de nuestra estrategia de transformación digital.
- Consolidar el modelo de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC).

# Dimensiones Estratégicas



Cooperando con las personas,  
los aliados y la sociedad



**Contribuimos al desarrollo humano y territorial para fortalecer el potencial de las personas.**



Cultivo de ajonjolí.  
Montes de María, Colombia.

**Preservando el planeta**

**Inspirando el desarrollo, el crecimiento y la innovación**



# Cooperando con las personas, los aliados y la sociedad



Estela Rangel Durán, productora de cacao, Cesar, Colombia.



**Grupo Nutresa contribuye al desarrollo humano y territorial de los países donde opera para fortalecer el potencial de las personas,** poniendo al servicio de la sociedad y de los aliados todo su conocimiento, prácticas y experiencias mediante la colaboración y la implementación de iniciativas pertinentes, eficaces y sostenibles que impacten en la mejora del aprendizaje e impulsen en los grupos relacionados la competitividad, el respeto por los derechos humanos, el bienestar, la salud y la nutrición. Lo anterior soportado en la adquisición de nuevos saberes que permitan desarrollar innovaciones de alto impacto y relevancia.



**Nutrición y vida saludable:** Ofrecer productos y menús que brinden a los consumidores alternativas que cumplan con sus expectativas de nutrición y bienestar, y promover activamente los estilos de vida saludable a través de campañas, programas de sensibilización y formación en consumo responsable.



**Gestión e inclusión del talento humano:** Consolidar una cultura de trabajo incluyente y diversa, que fomente el desarrollo integral del capital humano logrando disponibilidad, compromiso, productividad y equilibrio a través de ambientes de trabajo seguros y saludables.



**Desarrollo territorial e inclusión social:** Implementar acciones integrales que garanticen el desarrollo de capacidades y la conexión de comunidades base de la pirámide con oportunidades reales para el empleo, el emprendimiento y la continuidad educativa.



**Trazabilidad, calidad y seguridad de los productos:** Asegurar la satisfacción, el bienestar y la nutrición de los consumidores con productos seguros y de calidad, bajo un estricto cumplimiento del marco legal soportado en los sistemas de gestión de calidad y seguridad en los alimentos.



**Seguridad alimentaria:** Diseñar y emprender iniciativas enfocadas en la erradicación del hambre y la malnutrición que generen posibilidades de consumo de alimentos saludables a través del desarrollo de capacidades en agricultura sostenible.



**Innovación:** Gestionar y promover la innovación de alto impacto y relevancia en colaboración con el ecosistema de ciencia, tecnología e innovación global, para adquirir nuevos conocimientos que permitan la investigación y desarrollo de productos, servicios, experiencias y modelos de negocio.

Evangeline Misago,  
Colaboradora Negocio Galletas,  
Estados Unidos.



### Riesgos, oportunidades y perspectivas

En un mundo cambiante, continúa siendo una oportunidad de alto valor para la Organización el desarrollo de capacidades para enfrentar nuevos desafíos, fortalecer el liderazgo y los talentos, y mejorar procesos y productos que respondan a nuevas necesidades asociadas a alternativas nutricionales saludables y sostenibles.

Como resultado de lo anterior, la Compañía gestiona de manera oportuna y efectiva los riesgos asociados a la operación, entre ellos, el incumplimiento normativo, la pérdida de confianza y credibilidad en la industria de alimentos, los accidentes y enfermedades laborales, formando y sensibilizando al talento humano para que cuente con una óptima salud física y mental, y contribuya con una actuación ética y transparente que asegure la satisfacción, el bienestar y la nutrición de los consumidores con productos seguros y de calidad.

De igual forma, las nuevas exigencias de los mercados en relación con los productos y las prácticas que aporten a la mitigación de retos como la obesidad y la malnutrición se traducen en la reformulación de productos que favorecen la reducción de nutrientes críticos y la adición de componentes alimentarios con beneficios en salud y nutrición, sin comprometer las preferencias del consumidor. Además, Grupo Nutresa seguirá generando valor social a través de la implementación de programas para la promoción de los estilos de vida saludable en las comunidades y desarrollando capacidades para la producción de alimentos que aporten al fortalecimiento de la seguridad alimentaria y los hábitos sostenibles y saludables en la sociedad.

Finalmente, los entornos competitivos y cambiantes le exigen a Grupo Nutresa agilidad y flexibilidad para innovar en procesos, servicios y modelos de negocios, con un talento humano preparado para estos desafíos. Es por esto que el fortalecimiento del emprendimiento corporativo y la colaboración con aliados públicos, privados y académicos serán fundamentales para incrementar la generación de alto impacto y de nuevas autopistas de crecimiento en las geografías.

## Avance en los principales indicadores de la gestión en sostenibilidad 2021

Según los estándares **SASB** y **GRI**

| Asunto material                                    | Indicadores  | Unidades     | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |
|--|--|--------------|---------|---------|---------|---------|
| Nutrición y vida saludable                         | Productos vendidos que fueron reducidos en nutrientes críticos. <b>[FB-PF-260a.2]</b> <b>[GRI FP6]</b>                   | %            | 1,0     | 0,9     | 23,3    | 24,4    |
|  | Productos vendidos que fueron aumentados en componentes nutricionales. <b>[FB-PF-260a.2]</b> <b>[GRI FP6]</b>            | %            | 25,6    | 23,3    | 0,8     | 0,0     |
|  | Innovaciones en salud y nutrición. <b>[FB-PF-260a.2]</b>   | %            | ND      | ND      | 34,5    | 37,1    |
| Gestión e inclusión del talento humano             | Colaboradores CTIM.* <b>[GRI 405-1]</b> <b>[CG-EC-330a.3]</b>  | #            | ND      | ND      | 1.297   | 1.956   |
|  | Mujeres en la plantilla. <b>[GRI 405-1]</b> <b>[CG-EC-330a.3]</b>  | %            | 35,4    | 35,4    | 35,1    | 35,2    |
|  | Mujeres en cargos directivos. <b>[GRI 405-1]</b> <b>[CG-EC-330a.3]</b>   | %            | 35,0    | 31,1    | 31,6    | 27,4    |
|  | Colaboradores que se identifican LGBTQI+.<br><b>[GRI 405-1]</b> <b>[CG-EC-330a.3]</b>                                    | #            | ND      | ND      | 1.207   | 1.663   |
|  | Colaboradores con discapacidad.<br><b>[GRI 405-1]</b> <b>[CG-EC-330a.3]</b>  | #            | 199,0   | 288,0   | 174,0   | 173,0   |
|  | Número de fatalidades de colaboradores directos.<br><b>TR-RO-320a.1</b>  | #            | 0       | 0       | 0       | 0       |
|  | Fatalidades de contratistas. <b>TR-RO-320a.1</b>   | #            | 1       | 1       | 0       | 0       |
|  | LTIFR para colaboradores por cada 1.000.000 horas de trabajo. <b>[GRI 403-9]</b>   | #            | 7,1     | 7,3     | 3,5     | 3,6     |
|  | LTIFR para contratistas por cada 1.000.000 horas de trabajo. <b>[GRI 403-9]</b>  | #            | 16,2    | 13,4    | 6,9     | 6,4     |
|  | Índice de rotación Grupo Nutresa.<br><b>[GRI 401-1]</b> <b>[FB-RN-310a.1]</b>  | %            | 19,3    | 18,8    | 18,2    | 26,1    |
|  | Colaboradores afiliados a sindicatos.<br><b>[GRI 2-30]</b> <b>[FB-FR-310a.2]</b>   | %            | ND      | ND      | 14,0    | 13,5    |
|  | Colaboradores afiliados a pacto colectivo.<br><b>[GRI 2-30]</b> <b>[FB-FR-310a.2]</b>                                    | %            | ND      | ND      | 47,9    | 47,8    |
|  | Inversión en calidad de vida, formación y auxilios para colaboradores.   | COP millones | 104.389 | 106.225 | 116.698 | 137.772 |
| Desarrollo territorial e inclusión social          | Compras dentro del mismo país de consumo. <b>[GRI 204-1]</b>   | %            | 83,4    | 82,5    | 81,5    | 80,2    |
|  | Inversión en comunidades. <b>[GRI 203-1]</b>   | COP millones | 70.972  | 90.618  | 105.155 | 159.656 |
| Trazabilidad, calidad y seguridad de los productos | Materias primas certificadas en estándares de sostenibilidad. <b>[FB-PF-430a.1]</b>                                      | %            | ND      | ND      | 27,2    | 39,5    |
|  | Producción fabricada en sitios certificados en seguridad alimentaria <b>[G4-FP5]</b>                                     | %            | 84,7    | 88,3    | 93,6    | 91,8    |
| Seguridad alimentaria                              | Productos retirados del mercado debido a inconvenientes relacionados con la seguridad alimentaria. <b>[FB-PF-250a.4]</b> | t            | ND      | ND      | ND      | 0,1     |
|  | Notificaciones recibidas de infracción de la seguridad alimentaria. <b>[FB-PF-250a.3]</b>                                | #            | ND      | ND      | ND      | 2       |
| Innovación   | Ventas por innovación.   | %            | 21,5    | 22,4    | 19,6    | 17,2    |
|  | Inversión en I+D+i.  | COP millones | 55.473  | 53.391  | 69.790  | 167.396 |
|  | Personas dedicadas a I+D+i.  | #            | 218     | 272     | 287     | 344     |

\* Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.



## Nutrición y vida saludable

### Enfoque de gestión [GRI 3-3]

### Progreso [GRI 3-3]

Disminuir los nutrientes críticos en salud pública.

- 576 reformulaciones consolidadas: 246 productos en sodio, 198 en azúcares y 50 en grasa saturada, alcanzando así el 24,4% del total de productos vendidos. **[GRI G4 - FP6]**

Innovar en productos cumpliendo con criterios de nutrición y salud.

- El 37,1% de las innovaciones de productos estuvo relacionado con la salud y la nutrición.

Promover estilos de vida saludable.

- 3.900 kits escolares entregados para promover las prácticas clave de higiene como acción protectora de la salud.
- Construcción línea base de la estrategia de cuidado por la vida e implementación del programa de gestión del riesgo cardiovascular y metabólico para colaboradores.



## Gestión e inclusión del talento humano

Gestionar la transformación del talento.

- 26.948 colaboradores beneficiados con la estrategia de aprendizaje.

Generar oportunidades de diversidad, equidad e inclusión.

- Generación de oportunidades laborales para 173 personas en situación de discapacidad y 28 personas relacionadas con el proceso de paz en Colombia.
- 165 mujeres certificadas en liderazgo femenino y 720 líderes sensibilizados en equidad de género.
- 5.335 jóvenes y mujeres vinculados a través del programa Futuro Nutresa para generar empleo a personas entre 18 y 28 años.

Gestionar el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores.

- Acompañamiento a colaboradores y familiares para fortalecer su salud física, mental y emocional en todas las geografías.
- Índice de Frecuencia de accidentalidad con tiempo perdido (LTIFR) para vinculados de 3,6.

Fortalecer el modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo para proveedores y contratistas.

- Reducción del Índice de Frecuencia de accidentalidad con tiempo perdido (LTIFR) para terceros de 6,4 en 2021.

Fabián Esteban Flórez y Laura Milena López, Colaboradores Negocio Galletas, Colombia.



**Desarrollo territorial e inclusión social**

Implementar proyectos con comunidades que desarrollen capacidades.

- 63 proyectos realizados en comunidades para el desarrollo de capacidades individuales y colectivas en competencias socioempresariales, seguridad alimentaria y gestión social.

**[GRI 413-1] [GRI 203-1] [GRI 203-2]**

Desarrollar capacidades socioempresariales en asociaciones campesinas proveedoras de Grupo Nutresa.

- 23 asociaciones productoras de cacao, leche, café, miel y marañón desarrollaron capacidades colectivas en cuatro rutas de formación digital: estilos de vida saludable, agroecología y competencias organizacionales y sociales.

**[GRI 203-1] [GRI 203-2]**

Voluntariado para el fortalecimiento de los Talentos Nutresa, Colombia.



### Trazabilidad, calidad y seguridad de los productos

#### Enfoque de gestión [GRI 3-3]

Consolidar las certificaciones y mantener los sistemas de gestión.

Fortalecer la relación comercial y la aplicación de requisitos a proveedores y *co-makers*.

#### Progreso [GRI 3-3]

- 120 certificaciones asociadas a los sistemas de calidad, inocuidad, riesgos, buenas prácticas agrícolas, seguridad comercial, seguridad y salud en el trabajo, desempeño ambiental y sellos de producto.
- 16 centros de operación certificados en Global Food Safety Initiative (GFSI).
- Renovación de las certificaciones IFS y Global Standards for Food Safety BRCGS.
  
- 251 proveedores y más de 5.000 personas formadas en calidad, buenas prácticas agrícolas y de manufactura.



## Seguridad alimentaria

### Enfoque de gestión [GRI 3-3]

Implementar acciones para el desarrollo de capacidades en seguridad alimentaria y agricultura sostenible en comunidades urbanas y rurales.

Aportar al fin del hambre y de la malnutrición en la región a través del trabajo con los bancos de alimentos.

### Progreso [GRI 3-3]

- 1.712 sistemas de alimentación sostenible implementados en cinco lugares de Colombia, que generaron 20.822 kg de alimentos.
- 19 programas de seguridad alimentaria, para beneficio implementados de más de 14 mil familias de Colombia, Chile y México.

- Más de 1.290.000 personas beneficiadas con los programas de disminución de pérdida y desperdicio de alimentos en la región estratégica.
- Más de 7.900 paquetes alimentarios entregados a los bancos de alimentos y comunidades vulnerables de la región estratégica a través de la iniciativa de voluntariado Tus Pasos Contra el Hambre.



## Innovación

### Enfoque de gestión [GRI 3-3]

Incorporar capacidades de empresas o emprendimientos que anticipen la perspectiva de los Negocios y sus iniciativas de innovación.

Innovar en oportunidades con impacto significativo.

### Progreso [GRI 3-3]

- Inversión en cuatro emprendimientos a través de Nutresa Ventures para incorporar innovaciones disruptivas.

- 17,2% en ventas por innovación.
- 506 innovaciones ambientales y 246 sociales.
- COP 148.041 millones de ventas por innovaciones ambientales y COP 348.323 millones por innovaciones sociales.
- COP 11.867 millones en ahorros por innovaciones ambientales y COP 3.292 millones en ahorros por innovaciones sociales.



# Preservando el planeta



Planta Negocio Helados,  
Armenia, Colombia.



**Grupo Nutresa trabaja en la implementación y ejecución de sistemas de gestión ambiental efectivos,** basados en la mejora continua, la prevención y control de la contaminación, la protección del medio ambiente, la ecoeficiencia en su cadena de suministro buscando preservar la biodiversidad, y la reducción del impacto ambiental de sus productos en su ciclo de vida, lo que contribuye con una armónica relación entre el crecimiento rentable y el desempeño ambiental y donde la ecoeficiencia sea el criterio de decisión.



**Emisiones y mitigación del cambio climático:**

Implementar acciones para minimizar las emisiones a la atmósfera a través de la eficiencia energética, el uso de energías alternativas, de tecnologías limpias, y el uso eficiente de las materias primas en la producción, distribución y logística.



**Adaptación al cambio climático:** Gestionar los riesgos asociados al calentamiento global para limitar los impactos, reducir las vulnerabilidades e incrementar la resiliencia frente al cambio climático.



**Biodiversidad y servicios ecosistémicos:** Asegurar el origen sostenible de las materias primas, bajo un modelo que permita el equilibrio entre sostenibilidad y productividad, manteniendo la competitividad del aprovisionamiento.



**Circularidad:** Reducir la generación de residuos y aumentar su aprovechamiento tanto en las operaciones directas como en la cadena de valor, mediante la extensión del ciclo de vida de los materiales.



**Pérdida y desperdicio de alimentos:** Implementar acciones en las operaciones directas y en la cadena de valor, para reducir las pérdidas y aumentar el aprovechamiento de los productos para minimizar el impacto en la sociedad, reducir las presiones sobre los recursos naturales, así como en los sistemas de disposición de residuos.



**Manejo del recurso hídrico:** Minimizar el impacto directo e indirecto sobre el recurso hídrico a lo largo de la cadena de valor y mitigar los riesgos asociados a situaciones de escasez o deterioro de la calidad del recurso.

A través de Nutresa Retoma, 43 toneladas de material plástico flexible posconsumo, se convirtieron en dos parques infantiles para el beneficio de 1.110 niños de instituciones educativas de Medellín.



## Riesgos, oportunidades y perspectivas

Grupo Nutresa reconoce el cambio climático como un riesgo empresarial, por eso, se ha comprometido con el liderazgo de acciones a lo largo de su cadena de valor para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), aumentar la productividad de los recursos naturales, implementar medidas de adaptación a los cambios del clima y regenerar los ecosistemas para conservar la biodiversidad e inspirar el cambio hacia un mundo mejor.

De igual forma, la Compañía es consciente de los riesgos que pueden implicar para el planeta y las personas las iniciativas deficientes en el manejo de los residuos y de lo prioritario que es implementar modelos de economía circular que garanticen su gestión adecuada durante todo el ciclo de vida. Esta realidad es una oportunidad para encontrar distintas estrategias que aporten a la construcción e implementación de alternativas circulares, y que brinden herramientas a los consumidores y demás grupos relacionados para el fortalecimiento de una cultura sostenible en la separación adecuada de residuos desde la fuente. Estas acciones permitirán aumentar las tasas de aprovechamiento de residuos en los países donde la Compañía opera, los cuales registran bajos niveles de recuperación.

Grupo Nutresa está comprometido en alcanzar para 2030 el 100% de sus materias primas abastecidas de manera productiva y sostenible conservando la biodiversidad. Para lograrlo, trabajará en el desarrollo de los planes de trabajo construidos para las 16 hojas de ruta de las principales materias primas. Estas contemplan el desarrollo de capacidades en competitividad, gestión de proveedores, compras digitales, biodiversidad, gestión de riesgos, medición de impacto, derechos humanos, negocios inclusivos y formalización en la cadena.

Finalmente, la Compañía seguirá trabajando junto a sus grupos relacionados en la implementación de medidas de acción que aseguren el ahorro, la custodia y el respeto por el recurso hídrico y, asimismo, incorporará iniciativas en las operaciones directas y en la cadena de valor para reducir las pérdidas y aumentar la productividad.

**Avance en los principales indicadores de la gestión en sostenibilidad 2021**  
Según los estándares **SASB** y **GRI**

| Asunto material  | Indicadores   | Unidades                | 2018    | 2019    | 2020       | 2021           |
|--|---|-------------------------|---------|---------|------------|----------------|
| Emisiones, mitigación y adaptación al cambio climático | Consumo total de energía interno.<br>[FB-PF-130a.1] [GRI 302-1]   | TJ                      | 3.073,1 | 3.167,3 | 3.355,8    | <b>3.388,4</b> |
|  | Emisiones directas alcance 1. Basado en la ubicación<br>[FB-AG-110a.1] [GRI 305-1]  | t CO <sub>2</sub> e     | 101.898 | 105.529 | 119.231    | <b>115.696</b> |
|  | Emisiones directas alcance 1. Basado en el mercado<br>[FB-AG-110a.1] [GRI 305-1]  | t CO <sub>2</sub> e     | 101.898 | 105.529 | 119.231    | <b>115.696</b> |
|  | Emisiones indirectas alcance 2. Basado en la ubicación<br>[FB-AG-110a.1] [GRI 305-2]  | t CO <sub>2</sub> e     | 57.437  | 57.631  | 63.541     | <b>51.139</b>  |
|  | Emisiones indirectas alcance 2. Basado en el mercado<br>[FB-AG-110a.1] [GRI 305-2]  | t CO <sub>2</sub> e     | 25.801  | 21.965  | 15.601     | <b>11.394</b>  |
|  | Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono.<br>[FB-FR-110b.1] [GRI 305-6]  | kg CFC-11               | ND      | 100     | 78         | <b>102</b>     |
|  | Emisiones de contaminantes atmosféricos.<br>[TR-RO-120a.1] [GRI 305-7]  | t NO <sub>x</sub>       | ND      | 122     | 133        | <b>76</b>      |
| t SO <sub>2</sub>                                      |   | ND                      | 15      | 15      | <b>4</b>   |                |
| t  |   | ND                      | 39      | 45      | <b>214</b> |                |
| Biodiversidad y servicios ecosistémicos                | Plantas de producción dentro de zonas protegidas de alto valor para la biodiversidad Categorías I-IV. [GRI 304-1]                             | #                       | 0       | 0       | 0          | <b>0</b>       |
|  | Plantas de producción dentro de zonas protegidas de alto valor para la biodiversidad Categorías V-VI. [GRI 304-1]                             | #                       | 2       | 3       | 3          | <b>3</b>       |
|  | Áreas protegidas o restauradas. [GRI 304-3]   | Ha                      | ND      | ND      | 4.280      | <b>4.280</b>   |
| Circularidad   | Peso total del material de empaque.<br>[FB-PF-410a.1] [GRI 301-1]   | t                       | 42.111  | 44.947  | 46.028     | <b>84.648</b>  |
|  | Materiales de empaque que son reciclables, compostables o reutilizables. [FB-PF-410a.1]   | %                       | ND      | ND      | 85         | <b>85,7</b>    |
|  | Materiales de empaque recuperados.<br>[FB-PF-410a.1] [GRI 301-3]  | t                       | ND      | ND      | 114        | <b>217,5</b>   |
|  | Residuos enviados a relleno sanitario, incinerados sin recuperación energética o enviados a celda de seguridad.<br>[GRI 306-3] [FB-RN-150a.1] | t                       | 3.911,1 | 4.280,7 | 5.037      | <b>4.018</b>   |
| Pérdida y desperdicio de alimentos                     | Pérdida de alimentos*.<br>[FB-RN-150a.1]  | kg/tp                   | ND      | 11,21   | 10,57      | <b>9,78</b>    |
|  | Variación de la pérdida de alimentos.<br>[FB-RN-150a.1]   | %                       | ND      | NA      | -5,7       | <b>-7,5</b>    |
|  | Desperdicio de alimentos*.<br>[FB-RN-150a.1]  | kg/COP millón           | ND      | 0,68    | 0,51       | <b>0,38</b>    |
|  | Variación del desperdicio de alimentos.<br>[FB-RN-150a.1]   | %                       | ND      | NA      | -22,47     | <b>-25,43</b>  |
|  | Productos entregados a bancos de alimentos.<br>[FB-RN-150a.1]   | t                       | 864,4   | 1.052   | 809,6      | <b>858</b>     |
|  | Alimentos aprovechados.<br>[FB-RN-150a.1]   | %                       | ND      | NA      | 6,76       | <b>10,27</b>   |
| Manejo del recurso hídrico                             | Captación de agua. [FB-PF-140a.1] [GRI 303-3]   | Miles de m <sup>3</sup> | 2.066,1 | 2.013,9 | 2.553      | <b>2.713</b>   |
|  | Consumo de agua. [FB-PF-140a.1] [GRI 303-5]   | Miles de m <sup>3</sup> | 1.644   | 1.682,1 | 1.639,5    | <b>1.206</b>   |

\* No se incluyen las operaciones de TMLUC, Abimar y Cameron's.



## Emisiones y mitigación del cambio climático

### Enfoque de gestión [GRI 3-3]

### Progreso [GRI 3-3]

#### Alcanzar operaciones y logística sostenibles.

- Reducción del 7,49% de gases de efecto invernadero (GEI), alcance 1 y 2 por tonelada producida\*, con respecto a 2020 en las operaciones industriales de todas las geografías.
- Reducción del 5,52% del uso de energía no renovable por tonelada producida con respecto a 2020 en las operaciones industriales de todas las geografías.
- 86,4% de la energía eléctrica es renovable.
- Incremento de la generación de energía solar en 14% respecto al 2020 con 2.791.362 kWh de energía solar fotovoltaica generada.

#### Innovar en productos, servicios y experiencias carbono-eficientes.

- Compensación de 22.622 toneladas de CO<sub>2</sub>e de la huella de carbono de las marcas Tosh, Livean, Zuko y Evok a través de proyectos en Colombia, Costa Rica y Chile.

#### Realizar inversiones responsables con el clima.

- Adhesión a Colombia Carbono Neutral, iniciativa del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible que promueve el compromiso con la meta de carbono-neutralidad a 2050.

\* Alcance 1: emisiones atribuidas al consumo de combustibles, fuga de refrigerantes en operación y emisiones generadas en plantas PTAR (Procesos biológicos). Alcance 2: emisiones atribuidas al consumo de energía eléctrica no renovable en operación.



## Biodiversidad y servicios ecosistémicos

#### Definir el marco de actuación y compromiso corporativo con la biodiversidad.

- Construcción de la Política Corporativa de Biodiversidad para evitar, minimizar, conservar y regenerar la biodiversidad junto a aliados y terceros en la cadena de valor.

#### Definir los planes de trabajo y las acciones para evitar y minimizar los impactos sobre la biodiversidad.

- Definición de planes de trabajo para las 16 materias primas más relevantes, con 35 iniciativas de biodiversidad.

#### Implementar iniciativas para promover el uso sostenible y la regeneración de la biodiversidad.

- Seis categorías de productos de la marca Kibo y el portafolio de Naturela con foco en el uso de ingredientes ancestrales y no convencionales.
- 31,9% de avance en la meta de siembra de un millón de árboles, equivalentes a 319.000 árboles sembrados y a la conservación del bosque nativo en Colombia.
- 4.279,5 hectáreas de bosque seco tropical intervenidas a través del proyecto Cacao Cesar en Colombia.

Adriana María Cardona, Colaboradora  
Negocio Cárnicos, Colombia.



**Enfoque de gestión**  
[GRI 3-3]

**Progreso**  
[GRI 3-3]



**Circularidad**

**Incrementar el uso de materiales reciclables, reutilizables o compostables.**

- 85,7% del peso de los empaques fabricados con materiales reciclables, reutilizables o compostables.

**Diseñar e implementar iniciativas para el cierre de ciclo de materiales plásticos posconsumo.**

- 43 toneladas de plástico posconsumo recolectado con el programa Nutresa Retoma, modelo propio de logística inversa en cinco ciudades de Colombia.
- Fortalecimiento de las alianzas para el aprovechamiento de los residuos de envases y empaques, en Visión 3030 en Colombia y Gransic en Chile.

**Fortalecer iniciativas de ecodiseño de empaques y embalaje.**

- Reducción de 200 toneladas de material de empaque bajo la metodología *Design To Value* (DTV) para un total acumulado de 3.016 toneladas desde su implementación en 2013.

**Reducir los residuos generados en las operaciones de Grupo Nutresa.**

- Reducción de 24,3% en la generación de residuos llevados al ambiente por tonelada producida respecto a 2020 en las operaciones industriales de la Compañía.

Edilson David Ramírez,  
Colaborador Negocio  
Helados, Colombia.



**Enfoque de gestión**  
[GRI 3-3]

**Progreso**  
[GRI 3-3]



**Pérdida y desperdicio de alimentos**

**Implementar acciones para la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos en las Compañías de Grupo Nutresa.**

- Reducción de 8,9% en la pérdida de alimentos por tonelada producida y 25,4% en el desperdicio por millones de COP vendidos en la región estratégica (no incluye TMLUC, Abimar y Cameron's).

**Realizar la recolección de la información para la construcción de la línea base de la meta en los procesos logísticos.**

- Seis formaciones realizadas para lograr un mejor entendimiento del contexto de la pérdida y el desperdicio de alimentos y la política corporativa.

**Optimizar los procesos logísticos para la recolección oportuna de los comestibles que llegan a los bancos de alimentos.**

- 29 bancos de alimentos acompañados en procesos de desarrollo de capacidades en manipulación de alimentos, control de calidad e inocuidad, además de la entrega de 858 toneladas de alimentos en la región estratégica.

**Trabajar con los actores de la cadena de abastecimiento para disminuir las pérdidas en cultivos y logística primaria.**

- Adopción de buenas prácticas agrícolas y de acondicionamiento de materia prima con 127 productores de cacao en Colombia y 235 de trigo en Chile.

Francisco Germán Marulanda  
y Juan Guillermo García,  
Colaboradores Negocio  
Chocolates, Colombia.



## Manejo del recurso hídrico

### Enfoque de gestión [GRI 3-3]

### Progreso [GRI 3-3]

**Optimizar el  
consumo de agua.**

- Disminución en el indicador de consumo de agua por tonelada producida: 27% en Costa Rica, 21% en República Dominicana, 7,8% en México y 6,95% en EE. UU. El indicador de Grupo Nutresa aumentó en 1,85%

**Gestionar el recurso hídrico  
en la cadena de valor.**

- Publicación de una guía de acciones de sostenibilidad para la producción primaria y sostenible de leche junto al Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF).
- Continuidad en el apoyo a la Central de Beneficio Farallones en Antioquia, Colombia, a través del Negocio Cafés, que generó ahorros por más de 35.000 m<sup>3</sup> de agua.

**Reducir el impacto sobre  
el recurso hídrico a través  
del manejo adecuado  
de vertimientos.**

- COP 17.373 millones invertidos en la gestión y tratamiento de aguas residuales en los Negocios.



# Inspirando el desarrollo, el crecimiento y la innovación



Cadena de supermercado  
El Súper, Estados Unidos.



**Integridad y gobierno corporativo:** Establecer un marco de conducta de transparencia, integridad y ética desarrollando políticas de dirección, divulgación de información, control y atención de riesgos para fortalecer las relaciones de confianza en beneficio de los accionistas y demás grupos relacionados.



**Crecimiento rentable en los mercados:** Crecer rentablemente desde la construcción de portafolio de categorías y geografías que maximicen la generación de valor a través de experiencias memorables con redes comerciales efectivas y generando sinergias que optimicen el capital de trabajo.



**Marketing y ventas responsables:** Consolidar cercanía, preferencia, satisfacción y lealtad en consumidores, compradores, clientes e invitados a través de la entrega de propuestas de valor diferenciadas que contribuyen a su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.



**Entorno económico y sociopolítico:** Gestionar ágilmente los riesgos políticos y económicos que pueden afectar la competitividad de la Compañía y aportar a la construcción de sociedades con mayor respeto, inclusión, justicia y oportunidades para todos.



**Disponibilidad y volatilidad de las materias primas e insumos:** Asegurar la continuidad del negocio, capitalizando oportunidades y administrando los riesgos que no son de control directo de la Compañía, a través de la incorporación de variables económicas, sociales y ambientales en la gestión de la cadena de suministro.



**Transformación digital:** Incorporar capacidades basadas en servicios digitales, partiendo de la transformación cultural, el desarrollo y adopción de nuevas tecnologías, la identificación de nuevos modelos de negocio, el desarrollo de la cadena de valor y la evolución de la data y analítica.

Expo Dubái, Pabellón  
Colombia 2021.



### Riesgos, oportunidades y perspectivas

Los cambios en los centros de poder, la evolución en las tendencias del consumidor, los desafíos ocasionados por la pandemia por COVID-19 y la interrupción de las cadenas de suministro generan un entorno de operación complejo para la competitividad de la Compañía. Asimismo, las regulaciones en salud y nutrición, medio ambientales y sociales se materializan en la región estratégica y generan un entorno económico y sociopolítico cambiante que erosiona de manera sistémica la confianza en las instituciones y en el sector privado.

La vigilancia permanente del entorno, la disciplina estratégica y el compromiso genuino con el desarrollo sostenible le permitirán a la Organización reaccionar y adaptarse a estos cambios y responder de manera positiva desde las ocho capacidades organizacionales. Grupo Nutresa trabajará permanentemente en desarrollar los talentos de sus colaboradores para que respondan a entornos digitales, así como en las estrategias de llegada al mercado y en el comercio electrónico.

Por otro lado, las prácticas de gobierno corporativo y gestión de riesgos seguirán contribuyendo a la anticipación y adaptación de los cambios normativos, políticos y socioeconómicos para responder con oportunidad a las tendencias en preferencias del mercado, manteniendo el liderazgo de las marcas en los países donde la Compañía tiene presencia, ampliando las operaciones para explorar el desarrollo en regiones de alto potencial de crecimiento como Asia y África, y consolidando la posición en la región estratégica. Finalmente, el abastecimiento estratégico continuará fortaleciendo las capacidades para afrontar los desafíos asociados a la crisis logística internacional y a las interrupciones en las cadenas globales de suministro.

## Avance en los principales indicadores de la gestión en sostenibilidad 2021

Según los estándares SASB y GRI

| Asunto material                                     | Indicadores   | Unidades     | 2018      | 2019       | 2020       | 2021       |
|---|---|--------------|-----------|------------|------------|------------|
| Integridad y gobierno corporativo                   | Multas significativas. [GRI 2-27] [FB-FR-310a.4]  | #            | 0         | 0          | 0          | 0          |
|   | Pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con las infracciones de la legislación laboral. [GRI 2-27] [FB-FR-310a.4]    | COP millones | ND        | ND         | ND         | 1.070      |
|   | Pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con las infracciones de la discriminación laboral. [GRI 2-27] [FB-FR-310a.4] | COP millones | ND        | ND         | ND         | 0          |
|   | Número de sanciones no monetarias. [GRI 2-27] [FB-FR-310a.4]  | #            | 0         | 0          | 0          | 0          |
| Crecimiento rentable en los mercados                | Valor económico directo generado. [GRI 201-1]   | COP millones | 9.119.014 | 10.054.237 | 11.252.187 | 12.880.023 |
|   | Valor económico directo distribuido. [GRI 201-1]  | COP millones | 8.653.276 | 9.362.916  | 10.639.982 | 11.949.836 |
|   | Relación entre el salario inicial y el salario mínimo local Colombia- hombres. [GRI 202-1]  | Ratio        | 2         | 1,9        | 1,9        | 1,9        |
|   | Relación entre el salario inicial y el salario mínimo local Colombia- mujeres. [GRI 202-1]  | Ratio        | 1,5       | 1,3        | 1,4        | 1,4        |
|   | Altos directivos procedentes de la comunidad local Colombia. [GRI 202-2] [FB-PF-270a.3]   | %            | 99        | 99         | 100        | 100        |
|   | Altos directivos procedentes de la comunidad local Costa Rica. [GRI 202-2] [FB-PF-270a.3]   | %            | 73        | 56         | 75         | 71         |
|   | Altos directivos procedentes de la comunidad local Chile. [GRI 202-2] [FB-PF-270a.3]  | %            | 100       | 100        | 100        | 100        |
| Marketing y ventas responsables                     | Multas- etiquetado. [GRI 417-2]   | #            | 0         | 0          | 0          | 0          |
|   | Amonestaciones - etiquetado. [GRI 417-2]  | #            | 1         | 1          | 0          | 0          |
|   | Incumplimientos de códigos voluntarios- etiquetado. [GRI 417-2]   | #            | 0         | 0          | 0          | 0          |
|   | Multas - comunicación. [GRI 417-3]  | #            | 0         | 0          | 0          | 0          |
|   | Amonestaciones - comunicación. [GRI 417-3]  | #            | 0         | 0          | 0          | 0          |
|   | Incumplimientos de códigos voluntarios - comunicación. [GRI 417-3]  | #            | 0         | 0          | 0          | 0          |
|   | Ventas de productos que contiene OGM (más de 0,9%). [FB-PF-270a.3]  | %            | ND        | ND         | 27,5       | 18,6       |
| Entorno económico y sociopolítico                   | Impuesto de renta pagados Colombia. [GRI 207-4]   | COP millones | ND        | ND         | 142.539    | 207.337    |
|   | Impuesto de renta pagados Costa Rica. [GRI 207-4]   | COP millones | ND        | ND         | 8.540      | 40.005     |
|   | Impuesto de renta pagados Chile. [GRI 207-4]  | COP millones | ND        | ND         | 8.291      | 21.502     |
| Disponibilidad y volatilidad de las materias primas | Nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales. [GRI 308-1] [FB-PF-430a.2]  | %            | 49,4      | 17         | 1,5        | 7,2        |
|   | Nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios sociales. [GRI 414-1] [FB-PF-430a.2]   | %            | 5,4       | 6          | 0          | 3,2        |
|   | Proveedores con impactos ambientales negativos con los cuales se han acordado mejoras después de la evaluación. [GRI 414-1] [FB-PF-430a.2]                    | %            | ND        | 89         | 67         | 19         |
|   | Proveedores con impactos sociales negativos con los cuales se han acordado mejoras después de la evaluación. [GRI 414-1] [FB-PF-430a.2]                       | %            | ND        | 100        | 90         | 33         |
|   | Proveedores con los cuales se ha puesto fin a la relación como resultado de la evaluación. [GRI 308-2] [GRI 414-2] [FB-PF-430a.2]                             | %            | 8,5       | 1,5        | 0          | 0          |
| Transformación digital                              | Usuarios cuya información se utiliza con propósitos secundarios. [CG-EC-220a.1]   | #            | ND        | ND         | ND         | 0          |



## Integridad y gobierno corporativo

### Enfoque de gestión [GRI 3-3]

**Consolidar capacidades y promover conductas de actuación íntegra, gobierno corporativo y gestión de riesgos.**

**Integrar los procesos de gestión de riesgos, control interno y cumplimiento normativo alineado con la estrategia, y fortalecer la resiliencia organizacional.**

### Progreso [GRI 3-3]

- 1.306 colaboradores participaron en el conversatorio “Y tú, ¿cómo vives la integridad?” y más de 3.500 fueron entrenados en gestión de riesgos, crisis y continuidad.
- 30.455 colaboradores y terceros formados en prevención del riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva.

- Evaluación del nivel de madurez del sistema de control interno bajo el estándar COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).
- Ejecución del diagnóstico de madurez en resiliencia organizacional, con un 82% de calificación.
- Consolidación del sistema de gestión de continuidad de negocio, alcanzando el 84% de la meta del nivel de madurez.



## Crecimiento rentable en los mercados y entorno sociopolítico

**Consolidar el modelo de desarrollo de geografías.**

**Fortalecer las propuestas de valor de las marcas y avanzar en el desarrollo de las redes, las estrategias de llegada al mercado, omnicanalidad y e-commerce.**

**Incrementar la competitividad, optimizar el uso del capital de trabajo y gestionar la estrategia tributaria con transparencia.**

- 55 categorías desarrolladas en toda la región estratégica.
- Ampliación de la operación y gestión comercial en Asia y África.

- 48 marcas líderes; y consolidación de ventas en un 75% en Colombia y un 50% en el resto de geografías.
- Fortalecimiento de las redes comerciales con la adquisición de Badia y Belina.
- COP 864.351 millones en ventas a través de canales digitales.

- Desarrollo del plan de eficiencias y del plan logístico con ahorros totales por COP 98.107 millones.
- Coberturas cambiarias contrarrestaron el impacto cambiario por COP 31.110 millones.
- Participación en el mecanismo de obras por impuestos en Colombia, gerenciando COP 1.474 millones.

Proceso de gestión de clientes liderado por Comercial Nutresa en Colombia.



### Enfoque de gestión [GRI 3-3]

### Progreso [GRI 3-3]



## Marketing y ventas responsables

**Fortalecer redes comerciales y generar satisfacción y lealtad.**

- En Colombia, satisfacción en clientes del 89,0 y lealtad del 84,5. En otras geografías, última medición en 2020, satisfacción 89,5 y lealtad 90,8.

**Potenciar las capacidades comerciales en los clientes y consolidar modelos de negocios inclusivos.**

- Consolidación de la estrategia de formación de clientes con 297.594 participantes.
- Certificación de 2.752 clientes de las redes masivas en el programa Escuela de Clientes.

**Disminuir el impacto ambiental en los procesos comerciales.**

- Conservación de la flota de transporte eléctrico y a gas en Comercial Nutresa y Operar, contribuyendo con la reducción de emisiones y avanzando con una distribución limpia.
- Reducción del 99,9% de la huella de carbono de 5.561 congeladores del Negocio Helados.

**Gestionar responsablemente las comunicaciones y la publicidad.**

- 99,3% de pauta publicitaria ajustada con los criterios de autorregulación para niños.
- 77,2% de los productos contienen recomendaciones de disposición final y 48,9% contienen recomendaciones de seguridad. **[GRI 417-1]**



### Disponibilidad y volatilidad de las materias primas

#### Enfoque de gestión [GRI 3-3]

Mejorar y ampliar la cobertura del modelo de abastecimiento estratégico.

Cerrar brechas en abastecimiento sostenible.

#### Progreso [GRI 3-3]

- Más de COP 98.108 millones de ahorros en las categorías de compra de insumos y servicios, a través de 511 iniciativas en todas las geografías.
- Conformación del *task force* de materias primas y construcción de 16 hojas de ruta de abastecimiento responsable al 2030 para las principales materias primas.

Exploración de nuevas tecnologías en Servicios Nutresa, Colombia.



## Transformación digital

### Enfoque de gestión

[GRI 3-3]

### Progreso

[GRI 3-3]

**Desarrollar e incorporar en la Organización nuevas capacidades basadas en servicios digitales.**

- 168 líderes capacitados en adaptabilidad e innovación.
- Realización de la III Feria de Nuevas Tecnologías y Experiencia Digital con más de 2.800 participantes.

**Explorar y adoptar nuevas tecnologías.**

- Avance en la automatización robótica de procesos (RPA) y en los 60 casos de uso en tecnologías 4.0.
- Implementación de modelos de inteligencia artificial en puntos de venta y fortalecimiento de la *social selling* para Empresarias Noventa.

**Potenciar la llegada al mercado a través de canales digitales/e-commerce.**

- Diseño de experiencia a más de 20 *e-commerce* y del modelo de entregas a domicilio al consumidor.

# Estados Financieros





**Avanzamos en el  
desarrollo de propuestas  
de nutrición sostenible.**



Úmbita, Boyacá, Colombia.

**Estados financieros consolidados**

**Estados financieros separados**

# Estados financieros consolidados

## Informe del Revisor Fiscal sobre los estados financieros consolidados

A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

### Opinión

He auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Nutresa S. A. y sus subsidiarias, los cuales comprenden el estado de situación financiera consolidado al 31 de diciembre de 2021 y los estados consolidados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, y las notas a los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En mi opinión, los estados financieros consolidados adjuntos, fielmente tomados de los registros de consolidación, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2021 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera Aceptadas en Colombia.

### Bases para la opinión

Efectué mi auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia. Mis responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección de Responsabilidades del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados de este informe.

Soy independiente de Grupo Nutresa S. A. y sus subsidiarias de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contaduría del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA – por sus siglas en inglés) junto con los requerimientos de ética que son aplicables a mi auditoría de los estados financieros consolidados en Colombia y he cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos y con el Código de Ética del IESBA.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para mi opinión de auditoría.

### Asunto de énfasis

Llamo la atención sobre la Nota 22.4 a los estados financieros, en la cual se indica que Grupo Nutresa, en virtud del Decreto 1311 del 20 de octubre de 2021, ha optado por reconocer directamente en el patrimonio los cambios en los impuestos diferidos generados por el aumento en la tarifa del impuesto de renta promulgado por la Ley 2155 del 14 de septiembre de 2021 – Ley de Inversión Social, afectando las utilidades retenidas con un gasto por valor de \$57,783 millones y no los resultados del periodo, tal como lo establece la NIC 12 de Impuesto a las Ganancias. Mi opinión no es modificada con respecto a este asunto.



A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

### Asuntos clave de la auditoría

Los asuntos clave de la auditoría son aquellos asuntos que, según mi juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en mi auditoría de los estados financieros consolidados del período. Estos asuntos han sido tratados en el contexto de mi auditoría de los estados financieros consolidados en su conjunto y en la formación de mi opinión sobre éstos, y no expreso una opinión por separado sobre esos asuntos.

| Asunto clave de auditoría   | Modo en el que el asunto clave se ha tratado en la auditoría  |
|---|---|
| <p><b>Plusvalías</b></p> <p>Las plusvalías generadas como consecuencia de las diferentes combinaciones de negocio que ha realizado el Grupo en los países en los que opera, participan de forma importante en el activo total de Grupo Nutresa S. A. Al 31 de diciembre de 2021, tal y como se detalla en la Nota 20, las plusvalías ascienden a \$2,4 billones.</p> <p>Para determinar si existe deterioro, la Administración de Grupo Nutresa S. A. realiza una evaluación anual o cuando se producen cambios en circunstancias o eventos que indiquen que el valor contable pudiera no ser íntegramente recuperable.</p> <p>Como se describe en las Notas 3.3.1 y 3.3.11, la determinación del valor recuperable se realiza mediante el cálculo del valor razonable menos los costos de disposición de las unidades generadoras de efectivo a las que están asociadas las plusvalías, basados en planes estratégicos aprobados por la Junta Directiva del Grupo. Dicha determinación, es un asunto clave en la auditoría, ya que corresponde a un cálculo complejo que requiere del uso de un alto grado de juicio en la estimación de hipótesis clave, tales como el crecimiento de ingresos, gastos, costos, la evolución del margen operativo, la inversión en capex, tasa de descuento, entre otros. Estas hipótesis pueden verse afectadas significativamente por la evolución futura del entorno macroeconómico, competitivo, regulatorio, en cada uno de los países donde opera Grupo Nutresa S. A.</p> | <p>He realizado procedimientos de auditoría, con la colaboración de expertos en valoración sobre el proceso llevado a cabo por la Administración de Grupo Nutresa S. A. para determinar el valor recuperable de las unidades generadoras de efectivo a las que se asocian las plusvalías. Los procedimientos realizados, incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de entendimiento del modelo financiero utilizado por la Administración de Grupo Nutresa S. A. para determinar el valor recuperable de las unidades generadoras de efectivo.</li> <li>- Comprobación de la consistencia de los datos utilizados para el cálculo del valor razonable menos los costos de disposición con los planes estratégicos aprobados por la Junta Directiva de Grupo Nutresa S. A.</li> <li>- Análisis del cumplimiento de los planes estratégicos aprobados en el ejercicio anterior.</li> <li>- Evaluación de las hipótesis clave utilizadas para la determinación del valor recuperable, cuestionando su razonabilidad y coherencia, para lo cual he realizado pruebas para verifica dichas hipótesis contra información del mercado.</li> <li>- Revisión de la integridad matemática del cálculo y realización de sensibilidades sobre las variables relevantes.</li> </ul> |

**A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.**

### **Otra información**

La administración es responsable de la otra información. La otra información comprende el informe especial de grupo empresarial, disposiciones legales y evaluación sobre el desempeño de los sistemas de revelación de información y control de la información financiera que obtuvimos antes de la fecha de este informe de auditoría, pero no incluye los estados financieros, ni mis informes como Revisor Fiscal, ni el informe de gestión sobre el cual me pronuncié en mi opinión sobre los estados financieros separados en la sección de “Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios” de acuerdo con los requerimientos definidos en el artículo 38 de la Ley 222 de 1995.

Mi opinión sobre los estados financieros no cubre la otra información y no expreso ninguna forma de conclusión que proporcione un grado de seguridad sobre esta. En relación con mi auditoría de los estados financieros, mi responsabilidad es leer la otra información y, al hacerlo, considerar si existe una inconsistencia material entre la otra información y los estados financieros o el conocimiento que he obtenido en la auditoría o si parece que existe una incorrección material en la otra información por algún otro motivo. Si, basándome en el trabajo que he realizado, concluyo que existe una incorrección material en esta otra información, estoy obligado a informar de ello. No tengo nada que informar a este respecto.

### **Responsabilidades de la administración y de los encargados de la dirección sobre los estados financieros consolidados**

La administración es responsable por la adecuada preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos, de acuerdo con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera Aceptadas en Colombia, y por el control interno que la administración considere necesario para que la preparación de estos estados financieros consolidados esté libre de error material debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad del Grupo de continuar como negocio en marcha, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con el principio de negocio en marcha y utilizando el principio contable de negocio en marcha, excepto si la administración tiene la intención de liquidar el Grupo o de cesar sus operaciones, o bien que no exista otra alternativa más realista que hacerlo.

Los encargados de la dirección son responsables por la supervisión del proceso de reporte de información financiera del Grupo.



A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

### **Responsabilidades del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados**

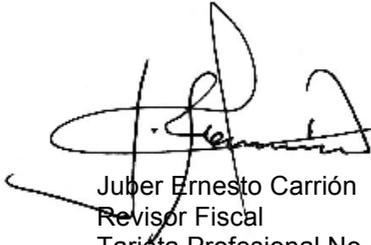
Mi objetivo es obtener una seguridad razonable de si los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de error material, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene mi opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia siempre detecte un error material cuando éste exista. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede verse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros consolidados.

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia, aplico mi juicio profesional y mantengo una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identifico y valoro los riesgos de error material en los estados financieros consolidados, debido a fraude o error; diseño y aplico procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos; y obtengo evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para mi opinión. El riesgo de no detectar un error material debido a fraude es más elevado que en el caso de un error material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.
- Obtengo un entendimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias.
- Evalúo lo adecuado de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y las correspondientes revelaciones efectuadas por la administración.
- Concluyo sobre lo adecuado de la utilización, por la administración, del principio contable de negocio en marcha y, basándome en la evidencia de auditoría obtenida, concluyo sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que puedan generar dudas significativas sobre la capacidad del Grupo para continuar como negocio en marcha. Si concluyera que existe una incertidumbre material, se requiere que llame la atención en mi informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que exprese una opinión modificada. Mis conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de mi informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden causar que el Grupo deje de ser un negocio en marcha.
- Evalúo la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros consolidados, incluida la información revelada, y si los estados financieros consolidados representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.

**A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.**

Comunico a los encargados de la dirección, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identifique en el transcurso de la auditoría.



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal  
Tarjeta Profesional No. 86122-T  
Designado por PwC Contadores y Auditores S.A.S.  
24 de febrero de 2022

# Certificación de los estados financieros

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S. A.

## Certificamos:

24 de febrero de 2022

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2021 y 2020, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subsidiarias 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 normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.
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, diferencias 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, para su adecuada presentación a terceros y usuarios de la misma.



Carlos Ignacio Callego Palacio  
Presidente



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T

# Certificación de los estados financieros Ley 964 de 2005

Señores Accionistas  
Grupo Nutresa S. A.  
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S. A.

## **Certifica:**

24 de febrero de 2022

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2021 y 2020, no contienen vicios, diferencias, 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.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente

# Estado de situación financiera consolidado

Del 1 de enero al 31 de diciembre (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

| Activo   | Notas | 2021                 | 2020                 |
|--|-------|----------------------|----------------------|
| <b>Activo corriente</b>  |       |                      |                      |
| Efectivo y equivalentes de efectivo                              | 9     | \$ 862.706           | \$ 933.564           |
| Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto            | 10    | 1.382.671            | 1.191.711            |
| Inventarios  | 11    | 1.742.562            | 1.379.984            |
| Activos biológicos   | 12    | 191.894              | 127.614              |
| Otros activos  | 13    | 414.755              | 228.087              |
| Activos no corrientes mantenidos para la venta                   | 14    | 177                  | 177                  |
| <b>Total activo corriente</b>                                    |       | <b>\$ 4.594.765</b>  | <b>\$ 3.861.137</b>  |
| <b>Activo no corriente</b>                                       |       |                      |                      |
| Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto            | 10    | 44.332               | 26.548               |
| Activos biológicos   | 12    | 19.484               | -                    |
| Inversiones en asociadas y negocios conjuntos                    | 15    | 217.821              | 196.498              |
| Otros activos financieros no corrientes                          | 16    | 3.028.203            | 2.678.991            |
| Propiedades, planta y equipo, neto                               | 17    | 3.676.931            | 3.434.206            |
| Activos por derechos de uso                                      | 18    | 763.438              | 829.563              |
| Propiedades de inversión   | 19    | 8.740                | 9.056                |
| Plusvalía  | 20    | 2.445.723            | 2.369.706            |
| Otros activos intangibles  | 21    | 1.355.126            | 1.303.838            |
| Activo por impuesto diferido                                     | 22.4  | 781.829              | 740.891              |
| Otros activos  | 13    | 20.091               | 87.447               |
| <b>Total activo no corriente</b>                                 |       | <b>\$ 12.361.718</b> | <b>\$ 11.676.744</b> |
| <b>Total activos</b>   |       | <b>\$ 16.956.483</b> | <b>\$ 15.537.881</b> |
| <b>Pasivo</b>  |       |                      |                      |
| <b>Pasivo corriente</b>  |       |                      |                      |
| Obligaciones financieras   | 23    | 178.658              | 486.736              |
| Pasivos por derechos de uso                                      | 24    | 107.253              | 126.727              |
| Proveedores y cuentas por pagar                                  | 25    | 1.758.083            | 1.283.494            |
| Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar                    | 22.2  | 230.484              | 240.011              |
| Pasivo por beneficios a empleados                                | 26    | 246.285              | 217.033              |
| Provisiones  | 27    | 1.674                | 3.450                |
| Otros pasivos  | 28    | 105.600              | 83.209               |
| <b>Total pasivo corriente</b>                                    |       | <b>\$ 2.628.037</b>  | <b>\$ 2.440.660</b>  |
| <b>Pasivo no corriente</b>                                       |       |                      |                      |
| Obligaciones financieras   | 23    | 3.162.832            | 2.865.638            |
| Pasivos por derechos de uso                                      | 24    | 719.174              | 747.296              |
| Pasivo por beneficios a empleados                                | 26    | 199.827              | 196.244              |
| Pasivo por impuesto diferido                                     | 22.4  | 1.195.928            | 1.020.416            |
| Provisiones  | 27    | 5.918                | 5.909                |
| Otros pasivos  | 28    | 2.654                | 4.576                |
| <b>Total pasivo no corriente</b>                                 |       | <b>\$ 5.286.333</b>  | <b>\$ 4.840.079</b>  |
| <b>Total pasivo</b>  |       | <b>\$ 7.914.370</b>  | <b>\$ 7.280.739</b>  |
| <b>Patrimonio</b>  |       |                      |                      |
| Capital emitido  | 30.1  | 2.301                | 2.301                |
| Prima en emisión de capital                                      | 30.1  | 546.832              | 546.832              |
| Reservas y utilidades acumuladas                                 | 30.2  | 4.146.310            | 4.003.255            |
| Otro resultado integral acumulado                                | 31    | 3.593.618            | 3.070.019            |
| Utilidad del período   |       | 676.879              | 575.441              |
| <b>Patrimonio atribuible a las participaciones controladoras</b> |       | <b>\$ 8.965.940</b>  | <b>\$ 8.197.848</b>  |
| Participaciones no controladoras                                 | 30.4  | 76.173               | 59.294               |
| <b>Total patrimonio</b>  |       | <b>\$ 9.042.113</b>  | <b>\$ 8.257.142</b>  |
| <b>Total pasivo y patrimonio</b>                                 |       | <b>\$ 16.956.483</b> | <b>\$ 15.537.881</b> |

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Designado por PwC Contadores y Auditores S. A. S.  
(Ver opinión adjunta)

# Estado de Resultados Integrales Consolidado

Del 1 de enero al 31 de diciembre (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

|   | Notas | 2021          | 2020          |
|---|-------|---------------|---------------|
| <b>Operaciones continuadas</b>  |       |               |               |
| <b>Ingresos operacionales provenientes de contratos con clientes</b>                        | 7.1   | \$ 12.738.271 | \$ 11.127.541 |
| Costos de ventas  | 32    | (7.610.884)   | (6.465.128)   |
| <b>Utilidad bruta</b>   |       | \$ 5.127.387  | \$ 4.662.413  |
| Gastos de administración  | 32    | (547.290)     | (483.735)     |
| Gastos de venta   | 32    | (3.281.883)   | (2.962.563)   |
| Gastos de producción  | 32    | (230.055)     | (208.969)     |
| Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos  | 34    | 28.100        | 11.532        |
| Otros ingresos operacionales netos  | 33    | 9.038         | 910           |
| <b>Utilidad operativa</b>   |       | \$ 1.105.297  | \$ 1.019.588  |
| Ingresos financieros  | 35.1  | 33.464        | 24.022        |
| Gastos financieros  | 35.2  | (241.076)     | (282.878)     |
| Dividendos  | 16    | 67.790        | 69.271        |
| Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos                                     | 34    | 23.055        | (10.779)      |
| Participación en asociadas y negocios conjuntos   | 15    | (1.013)       | (4.472)       |
| Otros ingresos  |       | -             | 581           |
| <b>Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante</b>                         |       | \$ 987.517    | \$ 815.333    |
| Impuesto sobre la renta corriente   | 22.3  | (238.894)     | (261.210)     |
| Impuesto sobre la renta diferido  | 22.3  | (24.162)      | 30.274        |
| <b>Utilidad del período de operaciones continuadas</b>                                      |       | \$ 724.461    | \$ 584.397    |
| Operaciones discontinuadas, después de impuestos  | 36    | (31.207)      | (553)         |
| <b>Utilidad neta del período</b>  |       | \$ 693.254    | \$ 583.844    |
| <b>Resultado del período atribuible a:</b>  |       |               |               |
| Participaciones controladoras   |       | \$ 676.879    | \$ 575.441    |
| Participaciones no controladoras  |       | 16.375        | 8.403         |
| <b>Utilidad neta del período</b>  |       | \$ 693.254    | \$ 583.844    |
| <b>Utilidad por acción (*)</b>  |       |               |               |
| Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)                           |       | 1.474,85      | 1.250,62      |
| (*) Calculados sobre 458.948.033 acciones (2020: 460.123.458 acciones).                     |       | 16,375        | 8,403         |
| <b>Otro resultado integral</b>  |       |               |               |
| <b>Partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del período:</b>        |       |               |               |
| Ganancias actuariales de planes de beneficios definidos                                     | 26-31 | \$ 5.174      | \$ 2.545      |
| Instrumentos de patrimonio medidos a valor razonable  | 16-31 | 288.138       | (843.345)     |
| Impuesto diferido de los componentes que no serán reclasificados                            | 22.4  | (5.375)       | (1.808)       |
| <b>Total partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del período</b>   |       | \$ 287.937    | \$ (842.608)  |
| <b>Partidas que pueden ser reclasificados posteriormente al resultado del período:</b>      |       |               |               |
| Participación en el resultado integral de asociadas y negocios conjuntos                    | 15-31 | 11.264        | 3.227         |
| Diferencias en cambio por conversión de negocios en el extranjero                           | 31    | 157.825       | 164.673       |
| Cobertura de flujo de efectivo  |       | 97.885        | (31.911)      |
| Impuesto diferido renta de componentes que serán reclasificados                             | 22.4  | (31.330)      | 6.070         |
| <b>Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período</b> |       | \$ 235.644    | \$ 142.059    |
| <b>Otro resultado integral, neto de impuestos</b>   |       | \$ 523.581    | \$ (700.549)  |
| <b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO</b>   |       | \$ 1.216.835  | \$ (116.705)  |
| <b>Resultado integral total atribuible a:</b>   |       |               |               |
| Participaciones controladoras   |       | \$ 1.200.152  | \$ (127.989)  |
| Participaciones no controladoras  |       | 16.683        | 11.284        |
| <b>Resultado integral total</b>   |       | \$ 1.216.835  | \$ (116.705)  |

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Designado por PwC Contadores y Auditores S. A. S.  
(Ver opinión adjunta)

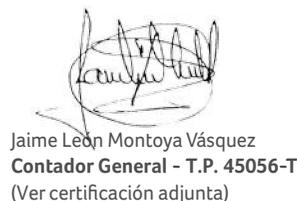
# Estado de cambios en el patrimonio consolidado

Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

|  | Capital emitido<br>(Nota 30.1) | Prima en emisión<br>de capital<br>(Nota 30.1) | Reservas y resultados<br>acumuladas<br>(Nota 30.2) | Utilidad del período | Otro resultado<br>integral acumulado<br>(Nota 31) | Total patrimonio atribuible<br>a las participaciones<br>controladoras | Participaciones no<br>controladoras<br>(Nota 30.4) | Total            |
|--|--------------------------------|---|--|----------------------|---|---|--|------------------|
| <b>Saldo al 31 de diciembre de 2020</b>                | <b>2.301</b>                   | <b>546.832</b>                                | <b>4.003.255</b>                                   | <b>575.441</b>       | <b>3.070.019</b>                                  | <b>8.197.848</b>  | <b>59.294</b>                                      | <b>8.257.142</b> |
| Resultado del período                                  | -                              | -   | -  | 676.879              | -   | 676.879   | 16.375   | 693.254          |
| Otro resultado integral del período                    | -                              | -   | -  | -                    | 523.273   | 523.273   | 308  | 523.581          |
| <b>Resultado integral del período</b>                  | <b>-</b>                       | <b>-</b>                                      | <b>-</b>   | <b>676.879</b>       | <b>523.273</b>                                    | <b>1.200.152</b>  | <b>16.683</b>                                      | <b>1.216.835</b> |
| Traslado a resultados de ejercicios anteriores         | -                              | -   | 575.441  | (575.441)            | -   | -   | -  | -                |
| Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 30.3 – 30.4) | -                              | -   | (323.006)  | -                    | -   | (323.006)   | (2.910)  | (325.916)        |
| Readquisición de acciones (Nota 30.2 – 30.3)           | -                              | -   | (52.036)   | -                    | -   | (52.036)  | -  | (52.036)         |
| Dividendos de acciones readquiridas                    | -                              | -   | 1.138  | -                    | -   | 1.138   | -  | 1.138            |
| Participación minoritaria                              | -                              | -   | -  | -                    | -   | -   | 3.000  | 3.000            |
| Reconocimiento impuesto diferido (Nota 22.4)           | -                              | -   | (57.851)   | -                    | -   | (57.851)  | 68   | (57.783)         |
| Realizaciones de otros resultados integrales (Nota 31) | -                              | -   | (326)  | -                    | 326   | -   | -  | -                |
| Otros movimientos patrimoniales                        | -                              | -   | (305)  | -                    | -   | (305)   | 38   | (267)            |
| <b>Saldo al 31 de diciembre de 2021</b>                | <b>2.301</b>                   | <b>546.832</b>                                | <b>4.146.310</b>                                   | <b>676.879</b>       | <b>3.593.618</b>                                  | <b>8.965.940</b>  | <b>76.173</b>                                      | <b>9.042.113</b> |
| <b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>                | <b>2.301</b>                   | <b>546.832</b>                                | <b>3.801.830</b>                                   | <b>503.518</b>       | <b>3.770.120</b>                                  | <b>8.624.601</b>  | <b>57.486</b>                                      | <b>8.682.087</b> |
| Resultado del período                                  | -                              | -   | -  | 575.441              | -   | 575.441   | 8.403  | 583.844          |
| Otro resultado integral del período                    | -                              | -   | -  | -                    | (703.430)   | (703.430)   | 2.881  | (700.549)        |
| <b>Resultado integral del período</b>                  | <b>-</b>                       | <b>-</b>                                      | <b>-</b>   | <b>575.441</b>       | <b>(703.430)</b>                                  | <b>(127.989)</b>  | <b>11.284</b>                                      | <b>(116.705)</b> |
| Traslado a resultados de ejercicios anteriores         | -                              | -   | 503.518  | (503.518)            | -   | -   | -  | -                |
| Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 30.3 – 30.4) | -                              | -   | (298.712)  | -                    | -   | (298.712)   | (4.552)  | (303.264)        |
| Combinación de negocios                                | -                              | -   | (39)   | -                    | -   | (39)  | (4.986)  | (5.025)          |
| Realizaciones de otros resultados integrales (Nota 31) | -                              | -   | (3.329)  | -                    | 3.329   | -   | -  | -                |
| Otros movimientos patrimoniales                        | -                              | -   | (13)   | -                    | -   | (13)  | 62   | 49               |
| <b>Saldo al 31 de diciembre de 2020</b>                | <b>2.301</b>                   | <b>546.832</b>                                | <b>4.003.255</b>                                   | <b>575.441</b>       | <b>3.070.019</b>                                  | <b>8.197.848</b>  | <b>59.294</b>                                      | <b>8.257.142</b> |

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

  
 Carlos Ignacio Callego Palacio  
 Presidente  
 (Ver certificación adjunta)

  
 Jaime León Montoya Vásquez  
 Contador General - T.P. 45056-T  
 (Ver certificación adjunta)

  
 Juber Ernesto Carrión  
 Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
 Designado por PwC Contadores y Auditores S. A. S.  
 (Ver opinión adjunta)

# Estado de Flujos de Efectivo Consolidado

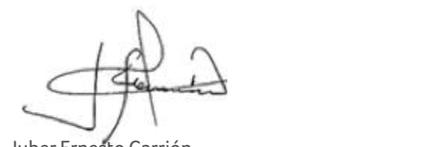
Del 1 de enero al 31 de diciembre (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

|  | Notas | 2021                | 2020                |
|--|-------|---------------------|---------------------|
| <b>Flujos de efectivo de actividades de operación</b>                              |       |                     |                     |
| Cobros procedentes de las ventas de bienes y servicios                             |       | \$ 12.519.355       | \$ 11.136.912       |
| Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios                        |       | (9.144.813)         | (7.921.426)         |
| Pagos a y por cuenta de los empleados  |       | (1.919.731)         | (1.823.893)         |
| Impuestos a las ganancias y otros impuestos  |       | (289.422)           | (180.939)           |
| Otras salidas de efectivo  |       | (80.921)            | (25.217)            |
| <b>Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación</b>            |       | <b>\$ 1.084.468</b> | <b>\$ 1.185.437</b> |
| <b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>                              |       |                     |                     |
| Efectivo y equivalentes recibidos de adquisiciones                                 |       | 7.259               | -                   |
| Compra de otros instrumentos de patrimonio   |       | (58.676)            | (9.889)             |
| Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos                            | 15    | (11.929)            | (4.900)             |
| Compras de propiedades, planta y equipo  | 17    | (383.155)           | (271.041)           |
| Importes procedentes de la venta de activos productivos                            |       | 40.498              | 31.353              |
| Adquisición de intangibles y otros activos productivos                             |       | (26.363)            | (27.557)            |
| Desinversión neta en activos mantenidos para la venta                              |       | -                   | 2.438               |
| Dividendos recibidos   | 15-16 | 75.818              | 68.784              |
| Intereses recibidos  |       | 15.088              | 16.033              |
| Pagos a terceros para obtener el control de subsidiarias                           | 5     | (92.102)            | (12.883)            |
| Otras entradas de efectivo   |       | -                   | 5                   |
| <b>Flujos de efectivo netos usados en actividades de inversión</b>                 |       | <b>\$ (433.562)</b> | <b>\$ (207.657)</b> |
| <b>Flujos de efectivo de actividades de financiación</b>                           |       |                     |                     |
| Importes (usados en) procedentes de préstamos                                      |       | (78.005)            | 113.102             |
| Dividendos pagados   | 30.3  | (317.948)           | (298.063)           |
| Readquisición de acciones  | 30.3  | (52.036)            | -                   |
| Intereses pagados  |       | (119.762)           | (175.515)           |
| Arrendamientos pagados   | 24    | (162.373)           | (144.175)           |
| Comisiones y otros gastos financieros  |       | (45.679)            | (36.490)            |
| Otras entradas de efectivo   |       | 4.277               | 6.897               |
| <b>Flujos de efectivo netos usados en actividades de financiación</b>              |       | <b>\$ (771.526)</b> | <b>\$ (534.244)</b> |
| <b>(Disminución) aumento de efectivo y equivalente al efectivo por operaciones</b> |       | <b>\$ (120.620)</b> | <b>\$ 443.536</b>   |
| Flujos de efectivo de operaciones discontinuadas                                   |       | (11)                | 151                 |
| Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible                    |       | 49.773              | (8.070)             |
| <b>(Disminución) aumento neto de efectivo y equivalente al efectivo</b>            |       | <b>(70.858)</b>     | <b>435.617</b>      |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período                          |       | 933.564             | 497.947             |
| <b>Total pasivo y patrimonio</b>   |       | <b>\$ 862.706</b>   | <b>\$ 933.564</b>   |

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

  
 Carlos Ignacio Callego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)

  
 Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General - T.P. 45056-T**  
 (Ver certificación adjunta)

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores S. A. S.  
 (Ver opinión adjunta)

# Estados financieros separados

## Informe del Revisor Fiscal sobre los estados financieros separados

A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

### Opinión

He auditado los estados financieros separados adjuntos de Grupo Nutresa S. A., los cuales comprenden el estado de situación financiera separado al 31 de diciembre de 2021 y los estados separados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, y las notas a los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En mi opinión, los estados financieros separados adjuntos, 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 2021 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera Aceptadas en Colombia.

### Bases para la opinión

Efectué mi auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia. Mis responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección de Responsabilidades del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros separados de este informe.

Soy independiente de Grupo Nutresa S. A. de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contaduría del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA – por sus siglas en inglés) junto con los requerimientos de ética que son aplicables a mi auditoría de los estados financieros separados en Colombia y he cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos y con el Código de Ética del IESBA.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para mi opinión de auditoría.

### Asunto de énfasis

Llamo la atención sobre la Nota 10.4 a los estados financieros, en la cual se indica que Grupo Nutresa, en virtud del Decreto 1311 del 20 de octubre de 2021, ha optado por reconocer directamente en el patrimonio los cambios en los impuestos diferidos generados por el aumento en la tarifa del impuesto de renta promulgado por la Ley 2155 del 14 de septiembre de 2021 – Ley de Inversión Social, afectando las utilidades retenidas con un gasto por valor de \$861 millones y no los resultados del periodo, tal como lo establece la NIC 12 de Impuesto a las Ganancias. Mi opinión no es modificada con respecto a este asunto.



A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

### **Otra información**

La administración es responsable de la otra información. La otra información comprende el informe especial de grupo empresarial, disposiciones legales y evaluación sobre el desempeño de los sistemas de revelación de información y control de la información financiera que obtuvimos antes de la fecha de este informe de auditoría, pero no incluye los estados financieros, ni mis informes como Revisor Fiscal, ni el informe de gestión sobre el cual me pronuncio más adelante en la sección de “Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios” de acuerdo con los requerimientos definidos en el artículo 38 de la Ley 222 de 1995.

Mi opinión sobre los estados financieros no cubre la otra información y no expreso ninguna forma de conclusión que proporcione un grado de seguridad sobre esta. En relación con mi auditoría de los estados financieros, mi responsabilidad es leer la otra información y, al hacerlo, considerar si existe una inconsistencia material entre la otra información y los estados financieros o el conocimiento que he obtenido en la auditoría o si parece que existe una incorrección material en la otra información por algún otro motivo. Si, basándome en el trabajo que he realizado, concluyo que existe una incorrección material en esta otra información, estoy obligado a informar de ello. No tengo nada que informar a este respecto.

### **Responsabilidades de la administración y de los encargados de la dirección de la Entidad sobre los estados financieros separados**

La administración es responsable por la adecuada preparación y presentación razonable de los estados financieros separados adjuntos, de acuerdo con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera Aceptadas en Colombia, y por el control interno que la administración considere necesario para que la preparación de estos estados financieros separados esté libre de error material debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros separados, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como negocio en marcha, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con el principio de negocio en marcha y utilizando el principio contable de negocio en marcha, excepto si la administración tiene la intención de liquidar la Entidad o de cesar sus operaciones, o bien que no exista otra alternativa más realista que hacerlo.

Los encargados de la dirección de la Entidad son responsables por la supervisión del proceso de reporte de información financiera de la Entidad.

### **Responsabilidades del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros separados**

Mi objetivo es obtener una seguridad razonable de si los estados financieros separados en su conjunto están libres de error material, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene mi opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia siempre detecte un error material cuando éste exista. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros separados.

#### A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia, aplico mi juicio profesional y mantengo una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identifico y valoro los riesgos de error material en los estados financieros separados, debido a fraude o error; diseño y aplico procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos; y obtengo evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para mi opinión. El riesgo de no detectar un error material debido a fraude es más elevado que en el caso de un error material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.
- Obtengo un entendimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias.
- Evalúo lo adecuado de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y las correspondientes revelaciones efectuadas por la administración.
- Concluyo sobre lo adecuado de la utilización, por la administración, del principio contable de negocio en marcha y, basándome en la evidencia de auditoría obtenida, concluyo sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que puedan generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como negocio en marcha. Si concluyera que existe una incertidumbre material, se requiere que llame la atención en mi informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros separados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que exprese una opinión modificada. Mis conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de mi informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden causar que la Entidad deje de ser un negocio en marcha.
- Evalúo la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros separados, incluida la información revelada, y si los estados financieros separados representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.
- Comunico a los encargados de la dirección de la Entidad, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identifique en el transcurso de la auditoría.

#### Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

La administración también es responsable por el cumplimiento de aspectos regulatorios en Colombia relacionados con la gestión documental contable, la preparación de informes de gestión y el pago oportuno y adecuado de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral. Mi responsabilidad como revisor fiscal en estos temas es efectuar procedimientos de revisión para emitir un concepto sobre su adecuado cumplimiento.



**A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.**

De acuerdo con lo anterior, en mi concepto:

- a) La contabilidad de la Compañía durante el año terminado el 31 de diciembre de 2021 ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable y las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas y de la Junta Directiva.
- b) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de socios se llevan y se conservan debidamente.
- c) Existe concordancia entre los estados financieros separados que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores. Los administradores dejaron constancia en dicho informe de gestión, que no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.
- d) 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. Al 31 de diciembre de 2021 la Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.
- e) La Entidad ha implementado el Sistema de Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo de acuerdo con lo establecido en la Circular Externa 062 de 2007 emitida por la Superintendencia Financiera.

En cumplimiento de las responsabilidades del revisor fiscal contenidas en los Numerales 1 y 3 del Artículo 209 del Código de Comercio, relacionadas con la evaluación de si los actos de los administradores de Grupo Nutresa S. A. se ajustan a los estatutos y a las órdenes y a las instrucciones de la Junta de Asamblea de Accionistas y si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Sociedad o de terceros que estén en su poder, emití un informe separado de fecha 24 de febrero de 2022.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juber Ernesto Carrión', is written over a faint, circular stamp or watermark.

Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal  
Tarjeta Profesional No. 86122-T  
Designado por PwC Contadores y Auditores S.A.S.  
24 de febrero de 2022

# Certificación de los estados financieros Ley 964 de 2005

Señores Accionistas  
Grupo Nutresa S. A.  
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S. A.

## **Certifica:**

24 de febrero de 2022

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2021 y 2020 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.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente

# Certificación de los estados financieros separados

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S. A.

## CERTIFICAMOS:

24 de febrero de 2022

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, al 31 de diciembre de 2021 y 2020, 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 las Normas de Información Financiera aplicables en Colombia.
5. Los hechos económicos que afectan a la Compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores, diferencias o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de la Compañía. Asimismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros y usuarios de los mismos.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)

# Estado de situación financiera separado

Al 31 de diciembre de (valores expresados en millones de pesos colombianos)

| Activo  | Notas | 2021                | 2020                |
|---|-------|---------------------|---------------------|
| <b>Activo corriente</b>                         |       |                     |                     |
| Efectivo y equivalentes de efectivo             |       | \$ 352              | \$ 319              |
| Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar | 5     | 13.065              | 21.166              |
| Otros activos                                   | 6     | 83                  | 169                 |
| <b>Total activo corriente</b>                   |       | <b>\$ 13.500</b>    | <b>\$ 21.654</b>    |
| <b>Activo no corriente</b>                      |       |                     |                     |
| Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar | 5     | 75                  | 568                 |
| Inversiones en subsidiarias                     | 7     | 6.113.986           | 5.593.927           |
| Inversiones en asociadas                        | 8     | 164.050             | 148.715             |
| Otros activos financieros no corrientes         | 9     | 2.947.849           | 2.653.942           |
| Activos por derecho de uso                      |       | 87                  | 13                  |
| Otros activos                                   | 6     | 27                  | 4                   |
| <b>Total activo no corriente</b>                |       | <b>\$ 9.226.074</b> | <b>\$ 8.397.169</b> |
| <b>Total activos</b>                            |       | <b>\$ 9.239.574</b> | <b>\$ 8.418.823</b> |
| <b>Pasivo</b>                                   |       |                     |                     |
| <b>Pasivo corriente</b>                         |       |                     |                     |
| Proveedores y cuentas por pagar                 | 11    | 93.803              | 85.969              |
| Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar   | 10.2  | 1.284               | 1.156               |
| Pasivo por beneficios a empleados               | 12    | 2.838               | 2.712               |
| Pasivos por derecho de uso                      |       | 7                   | 13                  |
| <b>Total pasivo corriente</b>                   |       | <b>\$ 97.932</b>    | <b>\$ 89.850</b>    |
| <b>Pasivo no corriente</b>                      |       |                     |                     |
| Pasivo por beneficios a empleados               | 12    | 2.220               | 1.072               |
| Pasivo por impuesto diferido                    | 10.4  | 7.163               | 5.102               |
| Pasivos por derecho de uso                      |       | 80                  | -                   |
| <b>Total pasivo no corriente</b>                |       | <b>\$ 9.463</b>     | <b>\$ 6.174</b>     |
| <b>Total pasivo</b>                             |       | <b>\$ 107.395</b>   | <b>\$ 96.024</b>    |
| <b>Patrimonio</b>                               |       |                     |                     |
| Capital emitido                                 | 13.1  | 2.301               | 2.301               |
| Prima en emisión de capital                     | 13.1  | 546.832             | 546.832             |
| Reservas  | 13.2  | 4.567.911           | 4.359.436           |
| Utilidades acumuladas                           | 13.2  | 3                   | 3                   |
| Otro resultado integral acumulado               | 14    | 3.330.313           | 2.830.986           |
| Utilidad del período                            |       | \$ 684.819          | \$ 583.241          |
| <b>Total patrimonio</b>                         |       | <b>\$ 9.132.179</b> | <b>\$ 8.322.799</b> |
| <b>Total pasivo y patrimonio</b>                |       | <b>\$ 9.239.574</b> | <b>\$ 8.418.823</b> |

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



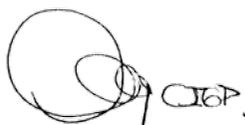
Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Designada por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
(Ver opinión adjunta)

# Estado de resultados integrales separado

Del 1 de enero al 31 de diciembre de (valores expresados en millones de pesos colombianos)

|   | Notas | 2021         | 2020         |
|---|-------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos operacionales</b>   |       | \$ 685.949   | \$ 585.968   |
| Dividendos del portafolio   | 9     | 67.746       | 69.265       |
| Participación en el resultado del periodo de las subsidiarias                             | 7     | 621.339      | 522.153      |
| Participación en el resultado del periodo de las asociadas                                | 8     | (3.136)      | (5.450)      |
| <b>Utilidad bruta</b>   |       | \$ 685.949   | \$ 585.968   |
| Gastos de administración  | 15    | (2.645)      | (5.696)      |
| Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos                                      |       | (1)          | (38)         |
| Otros ingresos operacionales netos  |       | 1            | 4.224        |
| <b>Utilidad operativa</b>   |       | \$ 683.304   | \$ 584.458   |
| Ingresos financieros  |       | 2.497        | 1.387        |
| Gastos financieros  |       | (1.477)      | (1.411)      |
| Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos                                   |       | 7            | 1            |
| <b>Utilidad antes de impuesto de renta</b>  |       | \$ 684.331   | \$ 584.435   |
| Impuesto sobre la renta corriente   | 10.3  | (841)        | (932)        |
| Impuesto sobre la renta diferido  | 10.3  | 1.329        | (262)        |
| <b>Utilidad neta del periodo</b>  |       | \$ 684.819   | \$ 583.241   |
| <b>Utilidad por acción (*)</b>  |       |              |              |
| Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)                         | 16    | 1.492,15     | 1.267,58     |
| <b>Otro resultado integral</b>  |       |              |              |
| <b>Partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del periodo:</b>      |       |              |              |
| Ganancias (pérdidas) actuariales de planes de beneficios definidos                        | 12.1  | \$ 2.319     | \$ (866)     |
| Instrumentos de patrimonio medidos al valor razonable                                     | 9     | 263.421      | (843.345)    |
| Impuesto sobre la renta de los componentes que no serán reclasificados                    | 10.4  | (209)        | 259          |
| <b>Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del periodo</b> |       | \$ 265.531   | \$ (843.952) |
| <b>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del periodo:</b>    |       |              |              |
| Participación en el resultado integral de subsidiarias                                    | 7     | 229.573      | 138.291      |
| Participación en el resultado integral de asociadas                                       | 8     | 6.543        | 1.214        |
| Impuesto diferido de componentes que serán reclasificados                                 | 10.4  | (2.320)      | (364)        |
| <b>Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del periodo</b> |       | \$ 233.796   | \$ 139.141   |
| <b>Otro resultado integral, neto de impuestos</b>   |       | \$ 499.327   | \$ (704.811) |
| <b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO</b>   |       | \$ 1.184.146 | \$ (121.570) |

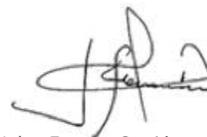
Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Designado por PwC Contadores y Auditores S. A. S.  
(Ver opinión adjunta)

# Estado de cambios en el patrimonio separado

Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

|   | Capital emitido<br>(Nota 13.1) | Prima en emisión<br>de capital (Nota 13.1) | Reservas<br>(Nota 13.2) | Utilidades acumuladas<br>(Nota 13.2) | Utilidad del período | Otro resultado integral<br>acumulado<br>(Nota 14) | Total            |
|---|--------------------------------|--|-------------------------|--------------------------------------|----------------------|---|------------------|
| <b>Saldo al 31 de diciembre de 2020</b>         | <b>2.301</b>                   | <b>546.832</b>                             | <b>4.359.436</b>        | <b>3</b>                             | <b>583.241</b>       | <b>2.830.986</b>                                  | <b>8.322.799</b> |
| Resultado del período                           | -                              | -  | -                       | -                                    | 684.819              | -   | 684.819          |
| Otro resultado integral del período             | -                              | -  | -                       | -                                    | -                    | 499.327   | 499.327          |
| <b>Resultado integral del período</b>           | <b>-</b>                       | <b>-</b>                                   | <b>-</b>                | <b>-</b>                             | <b>684.819</b>       | <b>499.327</b>                                    | <b>1.184.146</b> |
| Traslado a resultados de ejercicios anteriores  | -                              | -  | -                       | 583.241                              | 583.241              | -   | -                |
| Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3) | -                              | -  | (323.007)               | -                                    | -                    | -   | (323.007)        |
| Apropiación de reservas                         | -                              | -  | 583.241                 | (583.241)                            | -                    | -   | -                |
| Readquisición de acciones (Nota 13.2)           | -                              | -  | (52.036)                | -                                    | -                    | -   | (52.036)         |
| Dividendos de acciones readquiridas (Nota 13.2) | -                              | -  | 1.138                   | -                                    | -                    | -   | 1.138            |
| Reconocimiento de impuesto diferido (Nota 10.4) | -                              | -  | (861)                   | -                                    | -                    | -   | (861)            |
| <b>Saldo al 31 de diciembre de 2021</b>         | <b>2.301</b>                   | <b>546.832</b>                             | <b>4.567.911</b>        | <b>3</b>                             | <b>684.819</b>       | <b>3.330.313</b>                                  | <b>9.132.179</b> |
| <b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>         | <b>2.301</b>                   | <b>546.832</b>                             | <b>4.144.250</b>        | <b>3</b>                             | <b>513.898</b>       | <b>3.535.797</b>                                  | <b>8.743.081</b> |
| Resultado del período                           | -                              | -  | -                       | -                                    | 583.241              | -   | 583.241          |
| Otro resultado integral del período             | -                              | -  | -                       | -                                    | -                    | (704.811)   | (704.811)        |
| <b>Resultado integral del período</b>           | <b>-</b>                       | <b>-</b>                                   | <b>-</b>                | <b>-</b>                             | <b>583.241</b>       | <b>(704.811)</b>                                  | <b>(121.570)</b> |
| Traslado a resultados de ejercicios anteriores  | -                              | -  | -                       | 513.898                              | (513.898)            | -   | -                |
| Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3) | -                              | -  | (298.712)               | -                                    | -                    | -   | (298.712)        |
| Apropiación de reservas                         | -                              | -  | 513.898                 | (513.898)                            | -                    | -   | -                |
| <b>Saldo al 31 de diciembre de 2020</b>         | <b>2.301</b>                   | <b>546.832</b>                             | <b>4.359.436</b>        | <b>3</b>                             | <b>583.241</b>       | <b>2.830.986</b>                                  | <b>8.322.799</b> |

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Designado por PwC Contadores y Auditores S. A. S.  
(Ver opinión adjunta)

# Estado de flujos de efectivo separado

Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

|   | 2021                | 2020               |
|---|---------------------|--------------------|
| <b>Flujos de efectivo de actividades de operación</b>                     |                     |                    |
| Dividendos recibidos (Nota 7- 9)  | \$ 537.829          | \$ 307.145         |
| Dividendos pagados (Nota 13.3)  | (315.044)           | (293.536)          |
| Cobros procedentes de la venta de bienes y servicios                      | 1                   | 4.059              |
| Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios               | (1.784)             | (3.294)            |
| Pagos a y por cuenta de los empleados                                     | (6.383)             | (8.795)            |
| Impuestos a las ganancias reembolsados (pagados)                          | 362                 | (757)              |
| Otras entradas de efectivo  | 8.503               | 6.303              |
| <b>Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación</b>   | <b>\$ 223.484</b>   | <b>\$ 11.125</b>   |
| <b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>                     |                     |                    |
| Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos (Nota 8)          | (11.928)            | (2.293)            |
| Compras de patrimonio de subsidiarias (Nota 7)                            | (128.924)           | (8.462)            |
| Compras/venta de otros instrumentos de patrimonio (Nota 9)                | (30.485)            | -                  |
| Otras entradas de efectivo  | 9                   | 4                  |
| <b>Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de inversión</b>    | <b>\$ (171.328)</b> | <b>\$ (10.751)</b> |
| <b>Flujos de efectivo de actividades de financiación</b>                  |                     |                    |
| Arrendamientos pagados  | (38)                | (98)               |
| Intereses pagados   | -                   | (6)                |
| Readquisición de acciones (Nota 13.2)                                     | (52.036)            | -                  |
| Otras salidas de efectivo   | (56)                | (6)                |
| <b>Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiación</b> | <b>\$ (52.130)</b>  | <b>\$ (110)</b>    |
| <b>Aumento de efectivo y equivalentes de efectivo por operaciones</b>     | <b>\$ 26</b>        | <b>\$ 264</b>      |
| Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible           | 7                   | 1                  |
| <b>Aumento de efectivo y equivalentes de efectivo</b>                     | <b>\$ 33</b>        | <b>\$ 265</b>      |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período                 | 319                 | 54                 |
| <b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período</b>           | <b>\$ 352</b>       | <b>\$ 319</b>      |

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T  
Designado por PwC Contadores y Auditores S. A. S.  
(Ver opinión adjunta)



**Informe del Revisor Fiscal sobre el cumplimiento por parte de los administradores de las disposiciones estatutarias y de las órdenes e instrucciones de la Asamblea y sobre la existencia de adecuadas medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en poder de la Compañía.**

A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

#### **Descripción del Asunto Principal**

En desarrollo de mis funciones de revisor fiscal de Grupo Nutresa S. A. y en atención a lo establecido en los numerales 1 y 3 del artículo 209 del Código de Comercio, me es requerido informar a la Asamblea si durante el año terminado el 31 de diciembre de 2021 en la Compañía hubo y fueron adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de sus bienes o de terceros en su poder y sobre el adecuado cumplimiento por parte de los administradores de la Compañía de ciertos aspectos regulatorios establecidos en diferentes normas legales y estatutarias.

Los criterios considerados para la evaluación de los asuntos mencionados en el párrafo anterior comprenden: a) los estatutos de la Compañía, las actas de Asamblea y las disposiciones legales y reglamentarias bajo la competencia de mis funciones como Revisor Fiscal; y b) los componentes del sistema de control interno que la dirección y los responsables del gobierno de la Compañía consideran necesarios para la preparación adecuada y oportuna de su información financiera.

#### **Responsabilidad de la Administración**

La Administración de la Compañía es responsable por establecer y mantener un adecuado sistema de control interno que permita salvaguardar sus activos o los de terceros en su poder y dar un adecuado cumplimiento a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea.

Para dar cumplimiento a estas responsabilidades, la Administración debe aplicar juicios con el fin de evaluar los beneficios esperados y los costos conexos de los procedimientos de control que buscan suministrarle a la Administración seguridad razonable, pero no absoluta, de la salvaguarda de los activos contra pérdida por el uso o disposición no autorizado, que las operaciones de la Compañía se ejecutan y se registran adecuadamente y para permitir que la preparación de los estados financieros esté libre de incorrección material debido a fraude o error y de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera Aceptadas en Colombia.



A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

### **Responsabilidad del Revisor Fiscal**

Mi responsabilidad como revisor fiscal es realizar un trabajo de aseguramiento para expresar un concepto, basado en los procedimientos ejecutados y en la evidencia obtenida, sobre si los actos de los administradores de la Compañía se ajustan a los estatutos y a las órdenes o instrucciones de la Asamblea y sobre si hay y son adecuadas las medidas de control interno establecidas por la administración de la Compañía para salvaguardar sus activos o los de terceros en su poder.

Llevé a cabo mis funciones de conformidad con las normas de aseguramiento de la información aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que cumpla con requerimientos éticos y de independencia establecidos en el Decreto 2420 de 2015, los cuales están fundados en los principios de integridad, objetividad, competencia profesional y debido cuidado, confidencialidad y comportamiento profesional, y que planifique y realice los procedimientos que considere necesarios con el objeto de obtener una seguridad sobre el cumplimiento por parte de los Administradores de la Compañía de los estatutos y las órdenes o instrucciones de la Asamblea, y sobre si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía o de terceros que estén en poder de la Compañía al 31 de diciembre de 2021 y por el año terminado en esa fecha, en todos los aspectos importantes de evaluación, y de conformidad con la descripción de los criterios del asunto principal.

La firma de contadores a la cual pertenezco y de la cual soy designado como revisor fiscal de la Compañía, aplica el Estándar Internacional de Control de Calidad No. 1 y, en consecuencia, mantiene un sistema comprensivo de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados sobre el cumplimiento de los requisitos éticos, las normas profesionales y los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

### **Procedimientos de aseguramiento realizados**

Las mencionadas disposiciones de auditoría requieren que planee y ejecute procedimientos de aseguramiento para obtener una seguridad razonable de que los controles internos implementados por la Compañía son diseñados y operan efectivamente. Los procedimientos de aseguramiento seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de incorrección material en los estados financieros debido a fraude o error y que no se logre una adecuada eficiencia y eficacia de las operaciones de la Compañía. Los procedimientos ejecutados incluyeron pruebas selectivas del diseño y operación efectiva de los controles que consideré necesarias en las circunstancias para proveer una seguridad razonable que los objetivos de control determinados por la administración de la Compañía son adecuados.

Los procedimientos de aseguramiento realizados fueron los siguientes:

- Revisión de los estatutos de la Compañía y actas de Asamblea de Accionistas, con el fin de verificar el adecuado cumplimiento por parte de los administradores de la Compañía de dichos estatutos y de las decisiones tomadas por la Asamblea de Accionistas.
- Indagaciones con la administración sobre cambios o proyectos de reformas a los estatutos de la Compañía durante el período cubierto y validación de su implementación.

A los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

- Comprensión y evaluación de los componentes de control interno sobre el reporte financiero de la Compañía, tales como: ambiente de control, valoración de riesgos, información y comunicación, monitoreo de controles y actividades de control.
- Comprensión sobre cómo la entidad ha respondido a los riesgos emergentes de los sistemas de información.
- Comprensión y evaluación del diseño de las actividades de control relevantes y su validación para establecer que las mismas fueron implementadas por la Compañía y operan de manera efectiva.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para el concepto que expreso más adelante.

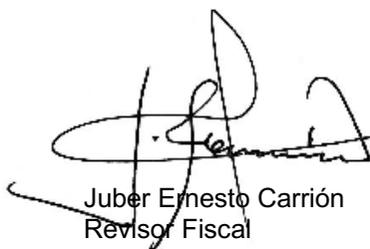
### Limitaciones inherentes

Debido a las limitaciones inherentes a la estructura del control interno, incluida la posibilidad de colusión o de una vulneración de los controles por parte de la administración, la incorrección material debido a fraude o error puede no ser prevenida o detectada oportunamente. Así mismo, es posible que los resultados de mis procedimientos puedan ser diferentes o cambien de condición durante el período evaluado, debido a que mi informe se basa en pruebas selectivas ejecutadas durante el período. Adicionalmente, las proyecciones de cualquier evaluación del control interno a períodos futuros están sujetas al riesgo de que los controles se vuelvan inadecuados debido a cambios en las condiciones o que el grado de cumplimiento de las políticas o procedimientos pueda deteriorarse.

### Concepto

Con base en la evidencia obtenida del trabajo efectuado y descrito anteriormente, y sujeto a las limitaciones inherentes planteadas, en mi concepto, durante el año terminado el 31 de diciembre de 2021, los actos de los administradores de la Compañía se ajustan a los estatutos y a las órdenes o instrucciones de la Asamblea, y existen y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía o de terceros que están en su poder.

Este informe se emite con destino a los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A., para dar cumplimiento a los requerimientos establecidos en los numerales 1 y 3 del artículo 209 del Código de Comercio, y no debe ser utilizado para ningún otro propósito ni distribuido a otros terceros.



Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Designado por PwC Contadores y Auditores S.A.S.

24 de febrero de 2022



En memoria

1931-2022

**Ángela Restrepo Moreno**



Para conocer más sobre  
esta científica y sus  
aportes a la sociedad,  
escanea este código

