



# Informe anual y de sostenibilidad 2012



Grupo  
**nutresa**

Te alimentas, disfrutas, te sientes bien.

# PRESENCIA, VENTAS Y MARCAS



## MEGA MARCAS



## VENTAS POR CANAL EN COLOMBIA



**+238.000**  
Puntos de venta

**+344.000**  
Puntos de venta en el exterior

**1,1%**  
VENTAS en otras regiones

**1,5%** Rep. Dominicana y Caribe

Centro América

## EMPLEADOS

Vinculados directos y otras formas de contratación



**24.204**  
en Colombia

**7.446**  
en el exterior

**7,6%** Venezuela

**71,5%**

## PARTICIPACIONES DE MERCADO EN COLOMBIA

Fuente: Nielsen / \*Medición interna Helados Nutresa

Cárnicos  
**71,6%**

Galletas  
**54%**

Chocolatinas  
**64,5%**

Café molido  
**57,5%**

Helados\*  
**77,1%**

Pastas  
**50,7%**

Chocolato de mesa  
**63,8%**

Café soluble  
**41,4%**

Modificadores de leche  
**28,3%**

Maní  
**48,3%**

Ecuador **1,0%**

Perú **1,9%**



# CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR

Ventas consolidadas EBITDA consolidado

**\$5,31**

billones

**\$671**

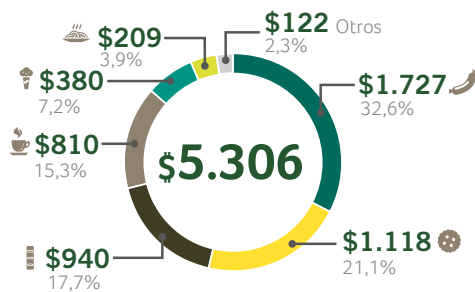
mil millones

Margen EBITDA

**12,65%**

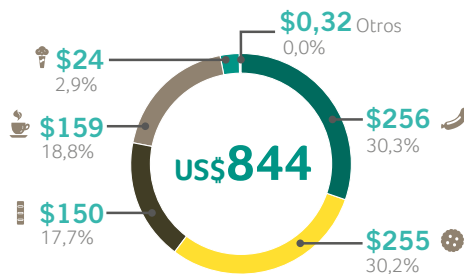
## VENTAS POR NEGOCIO 2012

Miles de millones



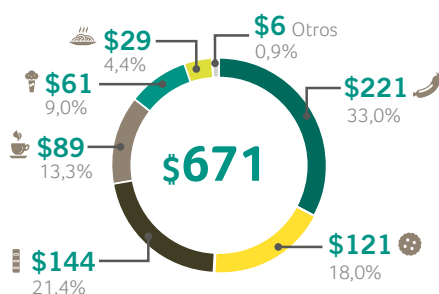
## VENTAS INTERNACIONALES 2012

Millones de dólares



## EBITDA POR NEGOCIO 2012

Miles de millones



## Ventas

Miles de millones

2011 2012

\$1.632 \$1.727

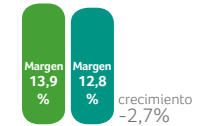


## EBITDA

Miles de millones

2011 2012

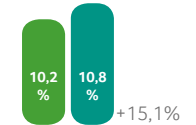
\$227 \$221



\$1.029 \$1.118



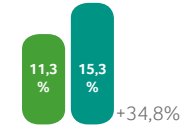
\$105 \$121



\$941 \$940



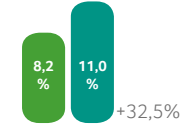
\$107 \$144



\$826 \$810



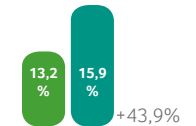
\$67 \$89



\$319 \$380



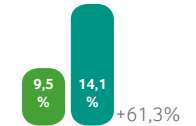
\$42 \$61



\$192 \$209



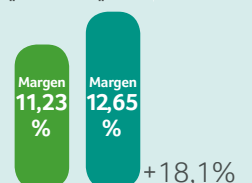
\$18 \$29



\$5.057 \$5.306



\$568 \$671



+3,2% volumen  
+1,7% precio



# POR UNA MEJOR SOCIEDAD

## Nuestra gente

### Empleados



2011

30.158



2012

31.650

### Inversión

\$ millones

#### Calidad de vida

38.292



37.460

#### Educación, formación y entrenamiento

10.779



9.689

#### Auxilios

7.441



9.772

#### Fondos Mutuos de Inversión

5.389



5.780

## Gestión de la comunidad

Nutrición, Educación, Generación de Ingresos y Emprendimiento, Apoyo al Arte y la Cultura, y en el Desarrollo de Clientes y Proveedores



### Inversión

\$ millones

2011

13.660



2012

13.801

#### Entidades Beneficiadas

4.482



10.172\*

#### Personas Beneficiadas

3.416.008



3.257.179

#### Acciones del Voluntariado

7.150



9.535

#### Cadena de valor

Clientes y proveedores

164.741



129.510

#### Indicador de satisfacción

en clientes en el exterior

4,39



4,33

\*Incluye las entidades beneficiarias indirectas de los Bancos de Alimentos.



## NUESTRO PLANETA

### Inversión en gestión ambiental

2011

11.913  
\$millones



2012

12.631  
\$millones



### Emisiones directas Gases de Efecto Invernadero

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



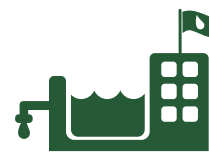
110,2\*  
(kg CO<sub>2</sub> eq./t.p.)



\*Disminución respecto a 2010 5,3%

t.p.: Tonelada producida

### Utilización de recursos



2011

Consumo de energía (kWh/t.p.):  
Energía de fuentes no renovables + energía eléctrica

-4,5%\*



2012

-7,7%\*

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

-3,9%\*



-10,9%\*

\*Reducción respecto a 2010

# CONTENIDO

<b>NUESTRO MODELO CORPORATIVO</b>	<b>4</b>
<b>ACERCA DE ESTE INFORME INTEGRADO</b>	<b>8</b>
<b>ANÁLISIS DE MATERIALIDAD</b>	<b>9</b>
<b>JUNTA DIRECTIVA</b>	<b>10</b>
<b>COMITÉ DIRECTIVO</b>	<b>12</b>
<b>INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD</b>	<b>14</b>
<b>NUESTROS NEGOCIOS</b>	<b>23</b>
Cárnicos Nutresa	24
Galletas Nutresa	28
Chocolates Nutresa	32
Cafés Nutresa	36
Helados Nutresa	40
Pastas Nutresa	44
<b>Actividades transversales</b>	
Comercial Nutresa	48
Novaventa	50
La Recetta	50
Servicios Nutresa	52
<b>GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>53</b>
Gobierno corporativo	54
Compromiso con el Pacto Global	57
Informe del auditor independiente en sostenibilidad KPMG	58
Declaración de control del nivel de aplicación GRI	60
<b>CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR</b>	<b>61</b>
Síntesis financiera	62
Estrategia de internacionalización en mercados emergentes	63
Innovación e investigación	65
Nutrición, salud y bienestar	76
<b>POR UNA MEJOR SOCIEDAD</b>	<b>79</b>
Desarrollo de nuestra gente	80
Gestión con la comunidad	90
Nuestra cadena de valor	103
<b>NUESTRO PLANETA</b>	<b>113</b>
Nuestro compromiso ambiental	114
<b>RECONOCIMIENTOS</b>	<b>122</b>
<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	
<b>Estados Financieros Consolidados</b>	<b>127</b>
Informe del Revisar Fiscal	128
Certificación de los Estados Financieros Consolidados	129-130
Balance General Consolidado	131
Estado Consolidado de Resultados	132
Estado Consolidado de Cambios en el Patrimonio de los Accionistas	133
Estado Consolidado de Cambios en la Situación Financiera	134
Análisis Consolidado de los Cambios en el Capital de Trabajo (continuación)	135
Estado Consolidado de Flujos de Efectivo	136
Notas a los Estados Financieros Consolidados	137
<b>Estados Financieros Básicos</b>	<b>183</b>
Informe del Revisar Fiscal	184
Certificación de los Estados Financieros Básicos	185-186
Balance General	187
Estado de Resultados	188
Estado de cambios en el Patrimonio de los Accionistas	189
Estado de Cambios en la Situación Financiera	190
Estado de Flujos de Efectivo	191
Notas a los Estados Financieros Básicos	192



The CEO Water Mandate

#### GRUPO NUTRESA POR SEGUNDO AÑO CONSECUTIVO EN EL DOW JONES SUSTAINABILITY WORLD INDEX

Grupo Nutresa por segundo año consecutivo hace parte de las 9 compañías líderes en sostenibilidad corporativa en el sector de alimentos, al ser incluida en el Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) 2012. Esta valoración se hace entre más de 2.500 empresas de 58 sectores de todo el mundo. Ser parte de este índice significa ser reconocido por aprovechar las oportunidades y administrar los riesgos derivados del desarrollo económico, social y ambiental, en una gestión que genera valor a sus grupos relacionados.

#### GRUPO NUTRESA SE ADHIERE AL CEO WATER MANDATE DE LAS NACIONES UNIDAS

Se destaca la adhesión de Grupo Nutresa al CEO Water Mandate de las Naciones Unidas, como muestra del gran compromiso que tenemos con la optimización en el uso del agua. Somos la primera compañía del sector real en América Latina que hace parte de esta iniciativa y hemos sido invitados a ser parte de su organismo rector, el Mandate Steering Committee.

#### GLOBAL REPORTING INITIATIVE G3.1 Y FOOD PROCESSING SUPPLEMENT

Grupo Nutresa utiliza desde 2011 la Guía G3.1 y el suplemento de alimentos de Global Reporting Initiative (GRI). De acuerdo con esta organización, el Reporte cumple con el máximo nivel de aplicación en asuntos de sostenibilidad, A+.

# NUESTRO MODELO CORPORATIVO

## ESTRATEGIA PARA NUESTRO PRIMER SIGLO 1920-2020



Nuestra estrategia centenaria está dirigida a lograr unas **ventas de \$10 billones\***, en 2020; con una rentabilidad sostenida entre el 12% y el 14% de margen EBITDA. Para lograrla ofrecemos a nuestro consumidor alimentos **de marcas conocidas y queridas**; que nutren, generan bienestar y placer, y que se distinguen por **la mejor relación precio/valor**; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionados por gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible.

## VISIÓN MULTILATINA 2005-2015

Nuestra visión centenaria recoge la que en este momento se encuentra vigente, de manera que las metas de largo plazo que habíamos establecido se constituyen ahora en una meta volante para llegar a la de más largo plazo, la de 2020.

La visión multilatina al 2015 dice: **“Juntos lograremos duplicar nuestro negocio de alimentos en el 2010 y triplicarlo para el 2015\*, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer”**.

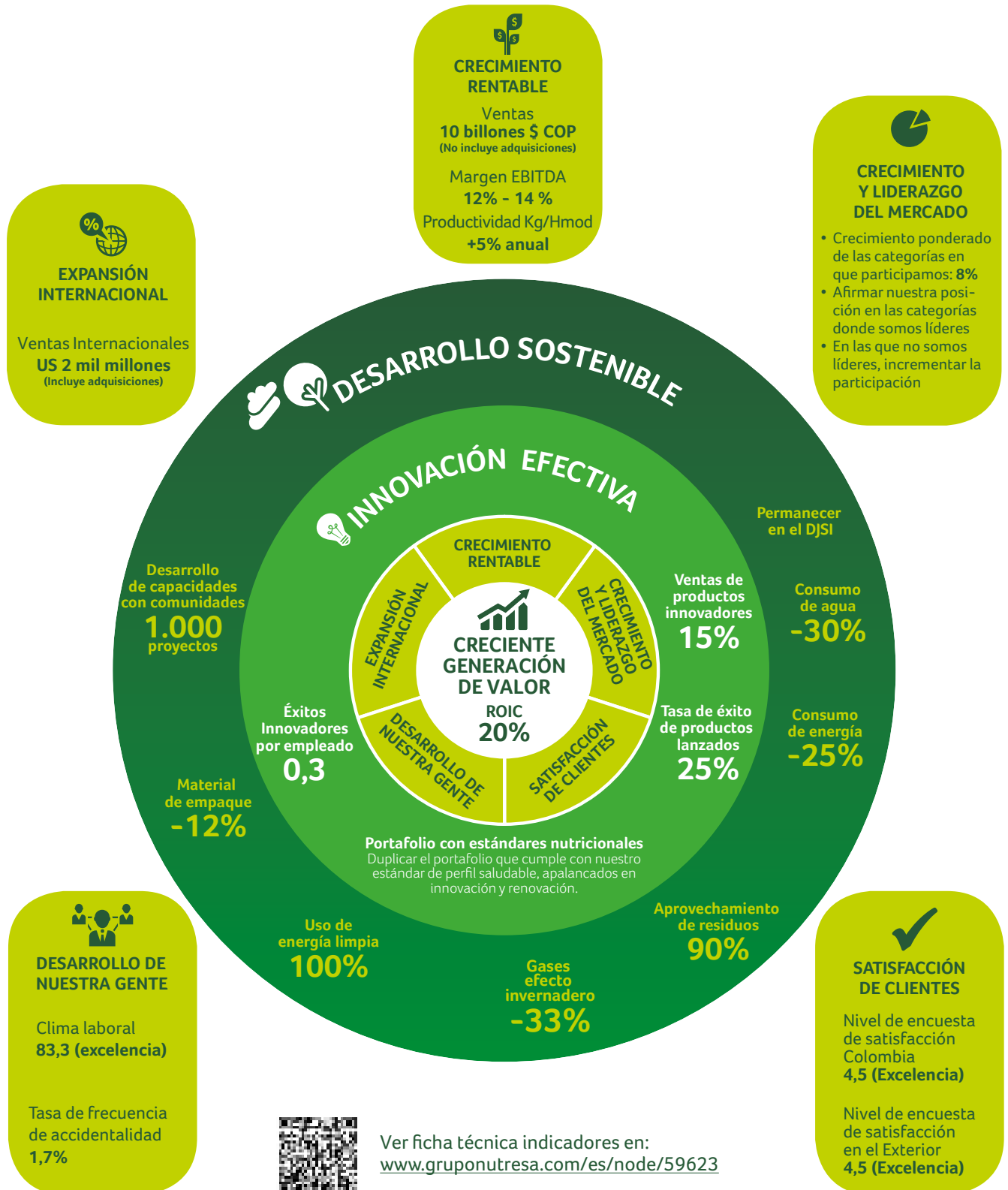
## MISIÓN

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

\* A través de crecimiento orgánico



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020



## FILOSOFÍA Y ACTUACIÓN CORPORATIVA

- ◆ Autonomía con coherencia estratégica.
- ◆ Buen gobierno corporativo.
- ◆ Ciudadanía corporativa responsable.
- ◆ Competitividad.
- ◆ Innovación.
- ◆ Desarrollo de nuestra gente.
- ◆ Ética.
- ◆ Participación y gestión colaborativa.
- ◆ Respeto.
- ◆ Alimentos confiables.

## DIFERENCIADORES DE NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

### NUESTRA GENTE

Nuestra cultura promueve la participación, el trabajo colaborativo, el bienestar, el reconocimiento y el crecimiento profesional, lo cual se refleja en la calidad de nuestra gente y su compromiso con los objetivos.

**+31.600 empleados con alto nivel de satisfacción.**

### NUESTRAS MARCAS

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

**14 marcas con ventas mayores a US\$50 millones.**

### NUESTRA RED DE DISTRIBUCIÓN

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

**+582.000 puntos de venta.**

## RIESGOS DEL NEGOCIO

Nuestra política es gestionar los riesgos de los negocios de manera responsable sin sobrepasar los siguientes niveles:

- ◆ Riesgo comercial: agresivo
- ◆ Riesgo financiero y operativo: moderados
- ◆ Riesgo de reputación: ninguno

### PRINCIPALES RIESGOS

VOLATILIDAD EN PRECIOS DE MATERIAS PRIMAS

REGULACIONES EN MATERIA DE NUTRICIÓN Y SALUD EN LOS PAÍSES EN DONDE TENEMOS PRESENCIA

ENTORNO CADA VEZ MÁS COMPETITIVO POR INGRESO DE NUEVOS JUGADORES

### MITIGANTES

- Diversificación de materias primas.
- Política clara de cobertura administrada por un comité especializado.
- Un equipo altamente capacitado dedicado al seguimiento y negociación de estos insumos.
- Búsqueda activa de nuevas oportunidades de abastecimiento global.
- Vidarium: Centro de investigación en nutrición, salud y bienestar.
- Participación activa con los gobiernos en las discusiones sobre las regulaciones.
- Cumplimiento estricto la normatividad de cada país.
- Gran capacidad de distribución con una estrategia diferenciada para abordar los distintos segmentos.
- Propuestas atractivas con una buena relación precio / producto.
- Marcas reconocidas y queridas.
- Innovación y diferenciación de portafolio.
- Búsqueda de ingreso a nuevos mercados.

# ESTRUCTURA GRUPO EMPRESARIAL



	Galletas Nutresa	Chocolates Nutresa	Cafés Nutresa	Pastas Nutresa	Cárnicos Nutresa	Helados Nutresa
Plantas	7	5	5	2	10	6
Países con plantas producción	3	4	2	1	3	4
Países con red de distribución propia	12	12	9	1	3	7
Países donde vendemos	55	40	46	1	9	7



Red de ventas y distribución internacional



# ACERCA DE ESTE INFORME INTEGRADO

El Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Integrado de Grupo Nutresa da cuenta de la gestión realizada en los ámbitos económico, social y ambiental, en el marco del desarrollo sostenible; con información relevante para nuestros grupos relacionados y todos aquellos que tengan interés en conocerlo. El Informe cuenta con tres grandes capítulos:

## 1. CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR

Presenta una síntesis financiera de Grupo Nutresa, en forma consolidada, con alcance a todas las compañías que hacen parte de este Grupo Empresarial. Igualmente, incluimos la estrategia de internacionalización de mercados emergentes, y el modelo de innovación y nutrición de Grupo.

## 2. POR UNA MEJOR SOCIEDAD

En este capítulo incluimos la gestión realizada para el desarrollo y bienestar de nuestra gente; el alcance de indicadores referido a colaboradores tiene cobertura tanto en Colombia como en el exterior. Los programas y proyectos sociales adelantados con las comunidades, se encuentran contenidos en él, se excluye de los índices la empresa Gestión Cargo Zona Franca S.A.S., por el tamaño de su operación.

En relación con las plataformas de Cordialsa USA, Cordialsa Puerto Rico, Cordialsa Venezuela, dado que son operaciones muy pequeñas, se reportan únicamente los indicadores número de empleados y salarios y prestaciones.

## 3. NUESTRO PLANETA

Se incluyen en este apartado los avances significativos en las metas corporativas sobre uso de recursos y se da alta prioridad a los criterios de eco-eficiencia y los planes de eficiencia energética. Igualmente, se muestran los indicadores consolidados, la gestión ambiental y los esfuerzos en las políticas de motivación y compromiso con nuestros proveedores, a lo largo de la cadena de abastecimiento de las operaciones en Colombia. Se excluyen de la medición las plantas agroindustriales: Meals en Armenia, Setas Colombianas y Litoempaques en Medellín, dado que su proceso productivo difiere con el de los negocios básicos.

Se excluyen de los indicadores sociales y ambientales en este reporte, las recientes adquisiciones: Dan Kaffe Malaysia (DKM) y American Franchising Corporation (AFC), con plantas en Guatemala y Costa Rica. Para AFC se reporta el número de empleos.

En 2012 dimos prioridad a los temas relevantes identificados en la matriz de materialidad de nuestros grupos de interés; es por esto que trabajamos en la consolidación de la mesa de derechos humanos, fortalecimos la gestión en innovación y conocimiento, con el lanzamiento de los programas Soluciones Innovadoras y Comunidades de Sinergia. En el tema ambiental continuamos consolidando la gestión en las empresas en Colombia y avanzando en las plataformas del exterior, y en la gestión social, fortalecimos el trabajo iniciado con los Bancos de Alimentos de Costa Rica, Estados Unidos y Ecuador.

Se destaca la adhesión de Grupo Nutresa al CEO Water Mandate de las Naciones Unidas, como muestra del gran compromiso que tenemos con la optimización en el uso del agua, siendo la primera compañía del sector real de América Latina que hace parte de esta iniciativa.

La información financiera de la Sociedad Matriz y sus compañías subordinadas, observa principios de contabilidad generalmente aceptados, que son prescritos por disposiciones legales y por las respectivas entidades de vigilancia y control

en Colombia. Sin perjuicio de estas, el grupo de empresas aplica prácticas y políticas contables adoptadas por la Matriz, las cuales, para el caso de las compañías subordinadas ubicadas en el exterior, no difieren sustancialmente de las prácticas contables utilizadas en los países de origen, y/o se han efectuado su homologación para aquellas que generan un impacto significativo en los estados financieros consolidados. Esta información fue auditada por Price Waterhouse Coopers - PWC.

La información de sostenibilidad está alineada con la guía G3.1 y el suplemento de alimentos de Global Reporting Initiative (GRI), y fue auditada por KPMG Advisory Services Ltda. Los indicadores pueden verse de manera consolidada en el Índice de Contenido GRI en nuestra página web [www.gruponutresa.com/es/content/global-reporting](http://www.gruponutresa.com/es/content/global-reporting).

Este Informe Anual y de Sostenibilidad es nuestra cuarta comunicación de progreso, y reafirma nuestro compromiso frente a los desafíos y retos del Pacto Global, del cual Grupo Nutresa es signatario.

En el ejercicio del año 2012 no se presentaron eventos de relevancia que impliquen incumplimiento de las metas.

Se reexpusieron algunas cifras de inversión en algunos indicadores sociales y ambientales de 2011, con el fin de lograr comparabilidad.

- El Informe 2012 puede encontrarse en [www.gruponutresa.com/es/informes\\_anuales](http://www.gruponutresa.com/es/informes_anuales).
- El dictamen de los auditores financieros está en las páginas 128 y 184.
- El dictamen de los auditores de la información de sostenibilidad está en la página 58.
- El nivel de aplicación GRI está en la página 60.

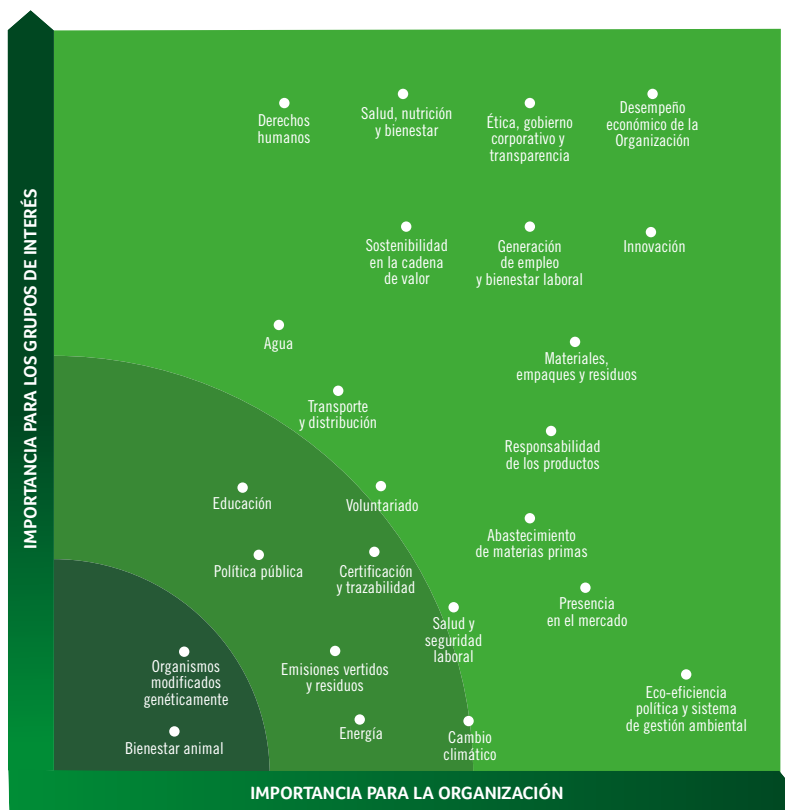
# ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Para seguir avanzando en los aspectos que son materiales para nuestros grupos de interés y para la organización, hemos consolidado el proceso de verificación de nuestros indicadores de desempeño, haciendo de manera semestral la auditoría de sostenibilidad con la firma KPMG; además, continuamos con la formación de nuestros empleados sobre los temas de sostenibilidad, y fue así como en 2012 formamos a 45 personas en Medellín y Bogotá. El análisis de materialidad fue adelantado en 2011 con comunidades, proveedores, inversionistas, empleados y clientes y consumidores, lo cual permitió conocer los aspectos más relevantes para nuestros grupos de interés en relación con la gestión de Grupo Nutresa.

A través de las comunidades de sinergia que tiene establecida la organización, los responsables de la gestión hacen seguimiento de las estrategias de sostenibilidad que son materiales para nuestro negocio, acorde con la matriz construida en 2011.

Considerando la relevancia que para nuestros grupos de interés tienen estos aspectos, destacamos en este Informe Anual y de Sostenibilidad 2012, la gestión que adelantamos durante este período:

Asunto relevante	Página
Desempeño económico	62
Ética, gobierno corporativo y transparencia	54
Salud nutrición y bienestar y responsabilidad de los productos	76
Derechos humanos	88
Innovación	65
Generación de empleo y bienestar laboral	80
Sostenibilidad en la cadena de valor y abastecimiento de materias primas	103
Eco-eficiencia, política y sistema de gestión ambiental	114
Residuos	120
Agua	119



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

De igual forma, los asuntos que en la matriz se encuentran en las zonas de menor relevancia, describen las acciones de manera menos detallada en el informe, pero cuentan con información en otros medios como la página web [www.gruponutresa.com/es/desarrollo\\_sostenible](http://www.gruponutresa.com/es/desarrollo_sostenible)

# JUNTA DIRECTIVA

<h2 style="font-size: 2em; margin: 0;">4</h2> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Miembros independientes</p>	<p><b>Principales</b>                  Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio                  Alberto Velásquez Echeverri                  Jaime Alberto Palacio Botero                  Mauricio Reina Echeverri</p>	<p><b>Suplentes</b>                  Lucía Margarita González González                  Margarita María Mesa Mesa                  Luis Javier Zuluaga Palacio                  Luis Eduardo Carvajal Restrepo</p>
<h2 style="font-size: 2em; margin: 0;">3</h2> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Miembros no independientes</p>	<p><b>Principales</b>                  David Emilio Bojanini García                  José Alberto Vélez Cadavid                  Gonzalo Alberto Pérez Rojas</p>	<p><b>Suplentes</b>                  Juan David Uribe Correa                  Marta Liliam Jaramillo Arango                  Juan Fernando Botero Soto</p>

<p>Comité Financiero y de Auditoría</p> <h2 style="font-size: 2em; color: #008080;">4</h2>	<p>Comité de Asuntos de Junta</p> <h2 style="font-size: 2em; color: #008080;">1</h2> <h2 style="font-size: 2em; color: #008080;">2</h2>	<p>Comité de Nombramientos y Remuneraciones</p> <h2 style="font-size: 2em; color: #008080;">2</h2> <h2 style="font-size: 2em; color: #008080;">1</h2>	<p>Comité de Planeación Estratégica</p> <h2 style="font-size: 2em; color: #008080;">2</h2> <h2 style="font-size: 2em; color: #008080;">2</h2>	<p>Comité de Gobierno Corporativo</p> <h2 style="font-size: 2em; color: #008080;">2</h2> <h2 style="font-size: 2em; color: #008080;">1</h2>
--	---	---	---	---

miembros independientes • miembros no independientes

## Presidente Junta Directiva



**ANTONIO MARIO CELIA MARTÍNEZ-APARICIO, 2005\***

Comité de Nombramientos y Retribuciones    Estudios  
 Comité de Planeación Estratégica    Ingeniero, Worcester Polytechnic Institute.  
 Comité de Asuntos de Junta Directiva    Formación ejecutiva en MIT, Wharton y Universidad de los Andes.

**Presidente Promigas S.A.**

*Experiencia previa*  
 Vicepresidente Financiero Promigas S.A.  
 Gerente Terpel del Norte.



**DAVID EMILIO BOJANINI GARCÍA, 2005**

Comité de Nombramientos y Retribuciones    Gerente de Actuaría Suramericana de Seguros S.A.  
 Comité de Asuntos de Junta Directiva  
 Comité de Planeación Estratégica

**Presidente Grupo de Inversiones Suramericana S.A.**

*Experiencia previa*  
 Presidente Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.  
 Estudios  
 Ingeniero industrial, Universidad de los Andes.  
 Maestría en Administración con énfasis en Actuaría, Universidad de Michigan.



### JOSÉ ALBERTO VÉLEZ CADAVID, 2005

Comité de Asuntos de Junta Directiva  
Comité de Planeación Estratégica

#### Presidente Inversiones Argos S.A.

##### Experiencia previa

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

##### Estudios

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



### GONZALO ALBERTO PÉREZ ROJAS, 2007

Comité de Gobierno Corporativo

#### Presidente Suramericana S.A.

##### Experiencia previa

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

Vicepresidente de Negocios Corporativos Suramericana de Seguros S.A.

##### Estudios

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



### ALBERTO VELÁSQUEZ ECHEVERRI, 2007\*

Comité de Nombramientos y Retribuciones

#### Gerente General Prosantafé S.A.

##### Experiencia previa

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

##### Estudios

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



### JAIME ALBERTO PALACIO BOTERO, 2005\*

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

##### Experiencia previa

Subgerente General de Microplast S.A.

##### Estudios

Administrador de Negocios, Universidad EAFIT.



### MAURICIO REINA ECHEVERRI, 2007\*

Comité Financiero y de Auditoría  
Comité de Gobierno Corporativo  
Comité de Planeación Estratégica

#### Investigador Asociado Fedesarrollo

##### Experiencia previa

Subdirector de Fedesarrollo.

Viceministro de Comercio Exterior de la República de Colombia.

##### Estudios

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



# COMITÉ DIRECTIVO



## CARLOS ENRIQUE PIEDRAHÍTA AROCHA, 2000

**Presidente**

**Experiencia previa**

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

**Estudios**

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



## ANA MARÍA GIRALDO MIRA, 2005

**Vicepresidente Finanzas Corporativas**

**Experiencia previa**

Directora de Proyectos y Requerimientos Bancolombia S.A. • Vicepresidente Finanzas Corporativas Banca de Inversión Bancolombia S.A. • Ingeniera de riesgos técnicos y

ejecutiva negocios corporativos en Suramericana de Seguros S.A.

**Estudios**

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



## DIEGO MEDINA LEAL, 1997

**Presidente Negocio Cárnico**

**Vicepresidente Grupo Nutresa Logística**

**Experiencia previa**

Vicepresidente Financiero Inveralimentos Noel S.A. • Gerente de Ingeniería Financiera Corfinsura S.A. • Gerente Regional Cali

Corfinsura S.A.

**Estudios**

Ingeniero eléctrico, Universidad Tecnológica de Pereira. • Especialización en Finanzas, Universidad EAFIT.



## ALBERTO HOYOS LOPERA, 1993

**Presidente Negocio Galletas**

**Vicepresidente Grupo Nutresa Región Estratégica Norte**

**Experiencia previa**

Gerente General Compañía de Galletas Pozuelo Costa Rica. • Gerente de Negocios

Internacionales Galletas Noel S.A. • Gerente de Compras Compañía de Galletas Noel S.A.

**Estudios**

Ingeniero mecánico, Universidad Pontificia Bolivariana. • MBA con énfasis en Negocios Internacionales, Universidad EAFIT.



## SOL BEATRIZ ARANGO MESA, 1992

**Presidente Negocio Chocolates**

**Vicepresidente Grupo Nutresa Región Estratégica Sur**

**Experiencia previa**

Vicepresidente de Planeación Corporativa Grupo Nacional de Chocolates S.A. • Vicepresidente Financiera Industrias Alimenticias

Noel S.A. • Gerente Financiera Susaeta Ediciones S.A.

**Estudios**

Ingeniera producción, Universidad EAFIT. • Especialización Finanzas, Universidad EAFIT. • Especialización Gerencia Estratégica, Pace University, New York.

- El año que acompaña el nombre de los directivos, corresponde a su fecha de ingreso a Grupo Nutresa.
- A partir del 11 de febrero de 2013, Sol Beatriz Arango Mesa es Presidente de Servicios Nutresa y Directora General de la Fundación Nutresa, y Carlos Ignacio Gallego Palacio es Presidente del Negocio de Chocolates y Vicepresidente Grupo Nutresa Región Estratégica Sur.





### JORGE EUSEBIO ARANGO LÓPEZ, 1991

**Presidente Negocio Café**  
**Vicepresidente Grupo Nutresa Desarrollo Sostenible**

*Experiencia previa*

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

*Estudios*

Economista, Universidad de los Andes. Especialización Finanzas, Universidad EAFIT. • Maestría en Estudios Financieros, Universidad de Strathclyde, Glasgow, Escocia.



### MARIO ALBERTO NIÑO TORRES, 2006

**Presidente Negocio Helados**  
**Vicepresidente Grupo Nutresa Innovación y Nutrición**

*Experiencia previa*

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

*Estudios*

Administrador de empresas, Universidad de La Sabana. • Especialista Mercadeo Estratégico, Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA.



### FABIÁN ANDRÉS RESTREPO ZAMBRANO, 1996

**Presidente Negocio Pastas**

*Experiencia previa*

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

*Estudios*

Ingeniero de sistemas, Universidad EAFIT. Especialización en Gestión de Sistemas y Bases de Datos, Universidad de Antioquia. • Estudios de visión artificial y robótica industrial, Universidad de Cartagena, Murcia. • MBA Comercio Electrónico, Tecnológico de Monterrey.



### ÁLVARO ARANGO RESTREPO, 2001

**Presidente Comercial Nutresa**  
**Vicepresidente Grupo Nutresa Ventas y Mercadeo**

*Experiencia previa*

Presidente Negocio Pastas • Presidente Meals de Colombia S.A. • Vicepresidente de Mercadeo Postobón S.A.

*Estudios*

Administrador de negocios, Universidad EAFIT.



### CARLOS IGNACIO GALLEGO PALACIO, 1991

**Presidente Servicios Nutresa**  
**Director General Fundación Nutresa**

*Experiencia previa*

Vicepresidente Industrial Compañía Nacional de Chocolates S.A. • Director de División de Producción Compañía Nacional de Choco-

lates S.A. • Gerente de Fábrica Compañía Nacional de Chocolates S.A.

*Estudios*

Ingeniero civil, Universidad EAFIT. • Maestría en Administración de Empresas, Universidad EAFIT.



### JAIRO GONZÁLEZ GÓMEZ, 2007

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

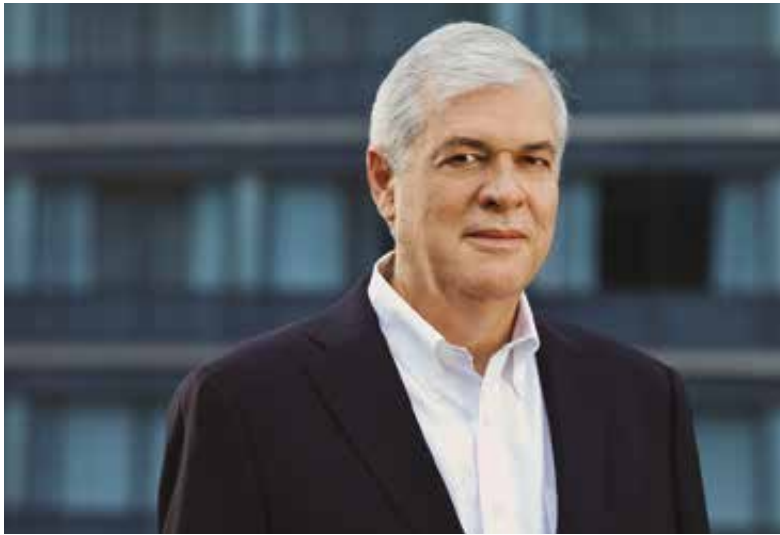
*Experiencia previa*

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

*Estudios*

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

# INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD



## Señoras y señores accionistas:

Si comenzamos por resumir lo más destacado del año 2012 para el Grupo Nutresa, debemos mencionar antes que todo la importante mejora lograda en rentabilidad operativa, impulsada por la normalización de los precios de materias primas e incrementos en eficiencia y productividad.

En Colombia, el buen entorno económico, aprovechado por una potente gestión de las redes comerciales del Grupo, permitió crecer significativamente nuestras ventas y consolidar el liderazgo de mercado.

Se destaca también el avance en la expansión internacional vía adquisiciones, inclusive fuera de nuestro continente; aunque también por primera vez en años, el crecimiento orgánico internacional fue inferior al doméstico.

Fue igualmente un año de nuevas oportunidades frente a un mercado mundial mucho más asequible, que nos permitió mejorar nuestra competitividad, tanto en la venta de nuestros productos, como en la compra de nuestros insumos.

Finalmente, resaltamos los avances significativos en prácticas de gobierno corporativo, en nuestro modelo de innovación y, en general, en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: la económica, la social y la ambiental.

Nuestros esfuerzos por ser una empresa sostenible fueron

El margen EBITDA pasó de 11,23% en 2011 a **12,65%** en 2012. El EBITDA cerró en **\$671.095 millones, un crecimiento de 18,1%**.

reconocidos nuevamente. Por tercer año consecutivo hemos sido incluidos en el “Sustainability Yearbook” por parte de **RobecoSAM**, y hacemos parte del Dow Jones Sustainability World Index, lo cual significa que estamos entre las nueve compañías de alimentos líderes en sostenibilidad en el mundo.

El presente Informe de Sostenibilidad, al igual que los dos anteriores, ha obtenido la calificación A+ otorgada por el Global Reporting Initiative. Este reconocimiento se ha logrado luego del cumplimiento de verificación realizado bajo las normas internacionales ISAE3000 y el concepto favorable de la firma KPMG.

Presentamos nuestro Informe Anual y de Sostenibilidad 2012, el cual hemos dividido en tres secciones: Creciente Generación de Valor, Por una Mejor Sociedad y Nuestro Planeta, las cuales recogen nuestro avance en las dimensiones económica, social y ambiental, respectivamente.

## CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR

En el año 2012 logramos crecer rentablemente. Con un incremento moderado en precios se pudo generar un aumento destacable en la rentabilidad operativa. Las ventas consolidadas fueron \$5 billones 305.782 millones, con un crecimiento total de 4,9%, dividido en un 3,2% en volumen y 1,7% en precios.

Las ventas en Colombia crecieron de manera muy dinámica. Alcanzaron \$3 billones 794.761 millones, con un incremento de 8,5%, impulsado por la gestión de nuestro modelo comercial y de distribución, así como el liderazgo de nuestras marcas y el esfuerzo sostenido en innovación.

La dinámica de nuestras redes comerciales, que llegan a más de 238.000 puntos de venta, y la oferta diferenciada para cada segmento que atendemos, nos permitió contribuir y participar de un comportamiento activo de las categorías, manteniendo nuestra participación de mercado en Colombia en un 59,2%<sup>1</sup>.

Igualmente, con nuestro modelo de innovación, Imagix, continuamos aumentando las ventas de nuevos productos, las cuales llegaron a 19,4% sobre las ventas totales, con una tasa de éxito de 41%.

Las ventas internacionales crecieron 1,2%, cerrando en US\$844,1 millones, lo cual representa el 28,5% de las ventas totales. Nuestras ventas en el exterior fueron afectadas principalmente por la disminución en las exportaciones de café, el menor dinamismo del negocio de Chocolates en México y unas exportaciones históricamente bajas a Venezuela. Por otro lado, se destaca el buen crecimiento del negocio de galletas en Estados Unidos y Centroamérica, y de

helados en República Dominicana. Los productos del Grupo llegaron a más de 344.000 puntos de venta fuera de Colombia.

La rentabilidad operativa del Grupo creció significativamente. El margen EBITDA pasó de 11,23% en el año anterior a 12,65% en 2012. El EBITDA consolidado cerró en \$671.095 millones, lo que representa un crecimiento de 18,1%. Esta ganancia en rentabilidad fue generada por la mayor eficiencia operativa. El incremento en la productividad en las plantas fue de 5,2%, la disminución en el costo de las materias primas y los menores gastos de producción, llevaron a un crecimiento en los costos y gastos totales de 3,5%, mucho menor al aumento porcentual de los ingresos.

Este año los precios promedio de las materias primas agrícolas presentaron una disminución importante, rompiendo con el ciclo alcista que inició en 2009. Para ilustrar esta situación hemos construido el Índice de Commodities Grupo Nutresa (ICGN)<sup>2</sup>, el cual recoge el comportamiento de las principales materias primas utilizadas en nuestros procesos productivos.

ÍNDICE DE COMMODITIES GRUPO NUTRESA (ICGN)



Base 100 Diciembre 31, 2012

1. Esta participación no incluye la categoría de Helados, debido a la revisión en la metodología de medición. La participación reportada en 2011 es de 60,6% incluyendo el Negocio de Helados y de 59,3% sin incluirlo.

2. Este índice recoge el comportamiento mensual del precio de referencia de la canasta de materias primas agrícolas que afectan al Grupo, ponderadas por su participación en el costo de producción. Se incluyen los precios de las carnes de res y cerdo, torta de soya, maíz, trigos, aceites y grasas, azúcar, cacao y café.

De esta manera, la utilidad operativa ascendió a \$521.112 millones, con un incremento del 20,5%, que junto con la disminución de los gastos posoperativos netos de un 44,4%, nos permitieron cerrar 2012 con una utilidad neta consolidada de \$345.507 millones, superior en un 36,3% a la presentada en el año 2011.

El activo consolidado alcanzó \$8 billones 951.564 millones, superior en 12,9% al año anterior. El endeudamiento financiero neto es de \$398.542 millones. La relación deuda financiera neta sobre EBITDA es 0,6; dejando espacio para apalancar nuestro crecimiento. Esto nos permite confirmar la solidez financiera del Grupo, cuyo patrimonio creció en un 14,4% hasta \$7 billones 408.958 millones.

**ADQUISICIONES Y OTROS PROYECTOS RELEVANTES**

- En diciembre se afianzó la expansión internacional del negocio de helados, mediante la compra de la compañía panameña American Franchising Corporation (AFC), propietaria de la cadena de heladerías POPS, líder del mercado en Costa Rica, y con una participación relevante en Guatemala y Nicaragua. Esta adquisición amplía nuestra oferta de productos en Centroamérica, sumando un negocio muy rentable, con una marca altamente posicionada.
- Igualmente, en diciembre se firmó el contrato de compra-venta por el 44% de las acciones de Dan Kaffe Malaysia (DKM), una de las compañías dedicadas a la producción de café soluble y extractos de café más grandes en ese país.

DKM tiene una ubicación estratégica, con acceso a buena infraestructura logística que facilita la importación de materia prima y la exportación de productos terminados con competitividad. Esta adquisición nos permite ampliar nuestro papel en la industria global del café, diversificar la producción y el origen de nuestros cafés solubles e incursionar en el mercado de rápido crecimiento de este producto en Asia, acompañados por Mitsubishi Corporation y Takasago International Corporation, jugadores de talla mundial.

- En el año 2012 Grupo Nutresa lanzó Soluciones Innovadoras, un programa de innovación abierta que busca aprovechar las capacidades extendidas en innovación, dentro y fuera del Grupo, compartiendo los retos de los diferentes negocios en una plataforma web, que permite que todos los colaboradores, sin importar su negocio, así como personas externas al Grupo, participen con sus propuestas de solución. Desde el primer año de operación, se generaron importantes soluciones a problemas o desafíos que venían de tiempo atrás.

**DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS**

A continuación se presenta un resumen de los positivos resultados de los Negocios, los cuales se amplían en los siguientes capítulos del reporte.

**NUESTROS NEGOCIOS**

NEGOCIO	Ventas totales		Ventas Colombia		Ventas internacionales		EBITDA		Margen EBITDA	Ventas de innovación
	\$ millones	Variación	\$ millones	Variación	US\$ millones	Variación	\$ millones	Variación	%	% ventas
Cárnico	1.727.365	5,8%	1.274.157	6,2%	255,7	13,9%	221.294	(2,7%)	12,8%	24,8%
Galletas	1.117.667	8,6%	658.706	10,4%	255,3	9,3%	120.914	15,1%	10,8%	11,7%
Chocolates	939.774	(0,1%)	670.849	4,8%	149,6	(7,7%)	143.611	34,8%	15,3%	8,8%
Café	809.978	(1,9%)	524.505	9,2%	158,8	(15,1%)	89.346	32,5%	11,0%	15,2%
Helados	380.328	19,2%	336.447	18,8%	24,4	26,4%	60.509	43,9%	15,9%	34,5%
Pastas	209.056	9,1%	209.056	9,1%	-	NC	29.472	61,3%	14,1%	64,3%
Otros	121.613	2,1%	121.041	15,9%	0,3	NC	5.949	NC	4,9%	NC
<b>Total</b>	<b>5.305.782</b>	<b>4,9%</b>	<b>3.794.761</b>	<b>8,5%</b>	<b>844,1</b>	<b>1,2%</b>	<b>671.095</b>	<b>18,1%</b>	<b>12,65%</b>	<b>19,4%</b>

**NUESTRAS EMPRESAS DE ACTIVIDAD TRANSVERSAL**

En 2012 se consolidó el modelo de gestión de Comercial Nutresa y se cumplió el primer año de operación con cobertura nacional. Las eficiencias alcanzadas permitieron disminuir el Costo por Servir<sup>3</sup> y aumentar el nivel de servicio por segundo año.

A continuación, recogemos los principales indicadores de las empresas de actividad comercial transversal del Grupo. Más adelante en este reporte, se amplía la información del desempeño de cada una.

	Ventas totales	Variación de ventas	Nivel de servicio <sup>4</sup>
	\$ millones	%	
<b>Comercial Nutresa</b>	1.871.360	6,8%	95,5%
<b>Novaventa</b>	225.917	27,1%	96,9%
<b>La Recetta</b>	172.881	17,5%	97,8%

3. Costo por servir: costo total de operación de Comercial Nutresa sobre las ventas gestionadas.

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

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

## RESULTADOS INDIVIDUALES DE GRUPO NUTRESA S.A.

Cumpliendo con la normatividad en Colombia, reportamos los resultados individuales de Grupo Nutresa S.A.: registramos ingresos operacionales por \$356.474 millones, de los cuales \$312.990 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos y \$35.105 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de \$345.484 millones.

## INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL

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

Grupo Nutresa S.A. es la matriz del Grupo Empresarial Nutresa, el cual, al cierre de 2012, estaba integrado por 54 compañías, que para efectos administrativos se agrupan así: i) en los seis negocios de alimentos en los que participamos y sus plataformas productivas en Colombia y el exterior; ii) en una red internacional de distribución; iii) en tres compañías nacionales de distribución, y iv) una compañía de servicios compartidos, que presta el soporte administrativo a todas las sociedades del Grupo.

Siguiendo la misma numeración de la norma indicada, damos cuenta de los siguientes aspectos:

1. Las relaciones económicas de la matriz con sus subordinadas consisten principalmente en cobrar unos honorarios de dirección o administración y en recibir de ellas las utilidades generadas en sus negocios a título de dividendos. Por honorarios la matriz recibió la suma de \$8.377 millones y por dividendos la suma de \$132.473 millones.
2. No se efectuaron operaciones frente a terceros en interés de las controladas, ni de estas por influencia o en interés de la controlante.

Para finalizar, informamos que durante el año 2012 Grupo Nutresa S. A. no dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de alguna de sus compañías subordinadas, y ninguna de estas dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de Grupo Nutresa S. A.

## GOBIERNO CORPORATIVO Y DISPOSICIONES LEGALES

La Junta Directiva ejerció íntegramente sus funciones y los comités de apoyo de la misma se reunieron periódicamente y cumplieron a cabalidad sus responsabilidades, en especial, la revisión por


parte del Comité Financiero y de Auditoría de las políticas y los procedimientos de control interno, al igual que los estados financieros, dándoles su aprobación antes de ser considerados por la Junta y ser divulgados al público inversionista, de acuerdo con las políticas de revelación de información.

En 2012 la Junta Directiva de la Compañía designó como Presidente de la misma a uno de sus miembros independientes, y así, todos los Comités quedaron presididos por miembros independientes. Adicionalmente, la Compañía implementó otras prácticas globales destacadas, tales como integrar la Junta Directiva con una mayoría de miembros independientes y comisionar a un tercero (Prospecta S.A.S.) para realizar una evaluación externa e independiente del desempeño de la Junta Directiva, cuyos resultados fueron muy satisfactorios, pues en ella se calificó a la Junta Directiva como un órgano de gobierno estructurado y maduro.

Grupo Nutresa obtuvo mayor puntaje en el capítulo de Gobierno Corporativo de la Encuesta Dow Jones Sustainability Index 2012 y pasó de 77 puntos obtenidos en el año 2011 a 81 puntos en 2012. Así mismo, de acuerdo con los resultados de la encuesta Código País, ha implementado todas las medidas de Gobierno Corporativo sugeridas por la Superintendencia Financiera mediante Circular Externa 028 de 2007.

Durante 2012 no se presentaron conflictos de interés que hubieran podido afectar a la sociedad. Asimismo, se cumplió con la prohibición para los integrantes de la Junta Directiva y del personal ejecutivo, de adquirir o enajenar acciones de la Compañía hasta el momento en que los resultados trimestrales fueran oficialmente de dominio público.

El Comité Financiero y de Auditoría aprobó la "Política de Gestión para la Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo", cuyo objetivo es definir los lineamientos corporativos para el Grupo Empresarial Nutresa en esta materia, con el fin de minimizar la posibilidad de que las compañías del Grupo, en el desarrollo de sus operaciones, sean utilizadas directa o indirectamente como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento de cualquier forma, de dinero y otros bienes provenientes de actividades ilícitas. El Manual para la Prevención y Control de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo fue debidamente observado, y no se presentaron deficiencias en el diseño y operación de los controles internos.



**CUATRO DE SIETE MIEMBROS, DE LA JUNTA DIRECTIVA SON INDEPENDIENTES, INCLUIDO SU PRESIDENTE. LA EVALUACIÓN EXTERNA DE ESTE ÓRGANO ARROJÓ RESULTADOS MUY SATISFACTORIOS.**

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

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

La sociedad respeta en su integridad las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor y no tiene demandas ni pleitos de consideración, lo que significa que no existen eventuales obligaciones que puedan deteriorar los resultados consolidados al cierre del ejercicio contable de 2012. Las licencias de uso de los *software* instalados en la compañía están vigentes y han sido obtenidas mediante contratos celebrados por los licenciantes con la filial Servicios Nutresa S.A.S. para uso en todas las compañías del Grupo. De igual forma, no se impusieron multas ni sanciones significativas en contra de las compañías del Grupo Empresarial, por incumplimiento de leyes o reglamentos relativos a derechos de los consumidores, competencia desleal, seguridad de los productos, etc.

De conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley 964 de 2005, los estados financieros y demás informes que les estamos entregando, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la Compañía.

#### **EVALUACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE REVELACIÓN Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

El sistema de control interno de la Compañía comprende, entre otros componentes, los recursos necesarios para lograr la exactitud y confiabilidad de la información requerida para planear, dirigir, controlar y medir el desempeño de sus negocios, así como para asegurar la revelación adecuada de la información financiera a sus accionistas y a otros inversionistas, al mercado y al público en general. Entre dichos recursos se tiene gestión integral de riesgos, sistemas de rendición de cuentas, planes

#### **EN EL ÍNDICE DOW JONES DE SOSTENIBILIDAD, GRUPO NUTRESA OBTUVO EL MAYOR PUNTAJE EN LA DIMENSIÓN SOCIAL.**

y programas de control, herramientas presupuestales y de costos, plan de cuentas, políticas y procedimientos normalizados, formatos y sistemas integrados de información para documentar y registrar las operaciones, así como tableros de indicadores que soportan el monitoreo continuo de los procesos por parte de la Administración. La Auditoría Interna, mediante gestión de aseguramiento independiente e integral, vela en todos los procesos por el cumplimiento de las metas y objetivos de la Compañía y por la adecuada protección, aprovechamiento y conservación de los activos. La Revisoría Fiscal por su parte, cumple la responsabilidad de verificar y dar fe pública sobre aspectos relevantes como la observancia por parte de la Compañía de las normas legales, estatutarias y administrativas, la razonabilidad de sus estados financieros y las revelaciones contenidas en los mismos.

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

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 3 del decreto 2784 de 2012, la Junta Directiva, en su reunión de febrero 22 de 2013, aprobó el plan de implementación para la convergencia a la Norma Internacional de Información Financiera. Dicha información se envió a la respectiva entidad de control.

## POR UNA MEJOR SOCIEDAD

En la gestión social interna buscamos siempre el desarrollo integral de nuestra gente, para contar con colaboradores competentes, comprometidos y en permanente superación.

Nos apoyamos en programas de formación y bienestar, para elevar la calidad de vida y las competencias de nuestros equipos de trabajo, de forma que podamos afrontar adecuadamente los desafíos de productividad y competitividad que tenemos. Acorde con la evolución del Grupo, dedicamos especial cuidado durante el año al fortalecimiento del liderazgo y al desarrollo de competencias para el carácter multilatinamericano de la organización.

Mantuvimos relaciones colectivas de trabajo, en un marco de respeto y cumplimiento de los Derechos Humanos y de las normas de los países donde operamos.

Como consecuencia de un esfuerzo continuo para tener ambientes de trabajo más seguros y cultivar la cultura del autocuidado, alcanzamos el año anterior una tasa de frecuencia de accidentalidad en las empresas del Grupo de 3,5%, muy por debajo del promedio de nuestro sector.

En la gestión social externa del Grupo Nutresa, las empresas articuladas con la Fundación Nutresa, adelantaron programas en las líneas de Nutrición, Educación, Generación de Ingresos y Emprendimiento y Apoyo al Arte y la Cultura, con un enfoque de desarrollo de capacidades, buscando agregar valor en las comunidades con las que interactuamos. Esto se dio gracias al apoyo de nuestro programa de voluntariado corporativo, al cual se vincularon durante el 2012, 6.381 empleados, que aportaron talento y recursos a proyectos sociales de alto impacto.

La inversión en la línea de Nutrición en 2012 ascendió a \$4.752 millones, buscando contribuir a la adopción de buenas prácticas alimenticias y a mejorar las condiciones de nutrición de la población vulnerable. Nuestras acciones se concentraron en este frente, en el fortalecimiento de la Red de Bancos de Alimentos de Colombia y de los Bancos de Alimentos regionales, así como en el apoyo a proyectos de refuerzo nutricional.

En la línea de Educación, con una inversión de \$2.645 millones buscamos contribuir al mejoramiento de su calidad. Nuestras principales acciones se concentraron en la formación de docentes, y se destacaron nuestros programas “Líderes Siglo XXI”, que llegó a 730 colegios de 87 municipios de Colombia y realizó el XII Congreso Nacional de Gestión Integral en la Educación en la ciudad de Medellín, con la asistencia de más de 800 docentes; y también el programa “Oriéntate el Mundo a un Clic”, que incentivó el uso de tecnologías de información en las aulas de clase, y

formó a más de 531 docentes en 37 instituciones educativas.

En Generación de Ingresos y Emprendimiento, así como en el desarrollo de nuestra cadena de valor, realizamos inversiones por \$3.983 millones, y en ello se destacó especialmente la consolidación del Fondo de Capital Privado “Cacao para el Futuro”, como una potente herramienta de Inversión Social Responsable.

Destacamos además en esta línea, las escuelas de tenderos y autoservicios, donde a partir de la formación, nuestros clientes desarrollan habilidades para hacer más prósperos sus negocios; y en la misma medida, la red de Mamás empresarias de Novaventa, que al cierre del año contaba ya con 73.903 empresarias.

Para facilitar el acceso a diversas manifestaciones del arte y la cultura, por parte de las comunidades menos favorecidas, realizamos aportes durante 2012 por \$1.823 millones.

Fieles a nuestros principios, participamos en programas y proyectos con objetivos y sistemas de medición y seguimientos claros, que generaron mayor valor social, siempre enfocados en nuestras líneas de gestión.

La inversión social total del Grupo y sus empresas ascendió en el año a \$13.801 millones.

## NUESTRO PLANETA

Avanzamos significativamente en las metas corporativas sobre uso de recursos, con una disminución en el consumo de agua por tonelada producida, de 7,3% y de energía de 3,4%, sobre el año anterior. Para el período 2010-2012 ya se tiene una reducción en estos indicadores de 10,9% y 7,7%, respectivamente. La composición en el uso de la canasta energética del Grupo fue 80,1% de fuentes de energía más limpia (Gas natural, energía eléctrica) con una mejora sobre el valor del año anterior de 5,2%. Se redujo el uso de otros combustibles (carbón, ACPM-diésel, GLP, Crudo) en un 30,7%. Realizamos inversiones asociadas al medio ambiente por valor de \$12.631 millones.

En el año nuestros colaboradores presentaron 146 éxitos innovadores ambientales, lo cual refleja el compromiso y la alta motivación que se tiene

**LA INVERSIÓN SOCIAL DEL GRUPO Y SUS EMPRESAS FUE DE \$13.801 MILLONES. LA MAYORÍA DE ESTOS RECURSOS SE ARTICULARON CON LA FUNDACIÓN NUTRESA EN CUATRO LÍNEAS: NUTRICIÓN, EDUCACIÓN, GENERACIÓN DE INGRESOS Y EMPRENDIMIENTO Y APOYO AL ARTE Y LA CULTURA.**

alrededor de la Sostenibilidad Ambiental. Igualmente, reforzamos las políticas de motivación y compromiso con nuestros proveedores a lo largo de la cadena de abastecimiento, reforzando los sistemas de gestión ambiental; se obtuvo la certificación bajo la norma ISO-14001 en las plantas de Zenú, Industrias Aliadas y recientemente en la planta de Pastas Doria. Se dio alta prioridad a los criterios de eco-eficiencia y planes de eficiencia energética, adelantándose estudios de optimización del consumo de energía en los negocios de Helados, Pastas y Café, con el Centro Internacional de Física-CIF.

En relación con las emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI), hemos incrementado la eficiencia de los procesos productivos, con una disminución en la generación de gases GEI por tonelada producida – alcance 1, emisiones controladas directamente por la compañía, de 3,3% en el año y de 5,3% en el período 2010-2012. Como parte del programa de reducción de las emisiones, se realizó en el mes de diciembre el cambio de combustible en la Caldera de la planta de Chocolates en Rionegro, al pasar de utilizar carbón a gas natural. Se estima que este evitará la emisión de 6.700 toneladas anuales de CO<sub>2</sub>. Igualmente, en las operaciones internacionales de Chocolates y de Galletas Pozuelo, se realizó el inventario de GEI para establecer la línea base de estas plantas. En línea con el compromiso que tenemos de buscar eficiencias en todos los procesos generadores de emisiones, se adelantó un proyecto piloto de eficiencia energética con los proveedores de servicios de transporte en el negocio de Galletas, trabajo altamente positivo y colaborativo que esperamos replicar en toda la operación de transporte del Grupo.


Como muestra del gran compromiso que tenemos con la optimización en el uso del agua, hemos sido la primera compañía del sector real de América Latina que se adhiere al CEO Water Mandate de las Naciones Unidas y hemos sido invitados a ser parte de su organismo rector, el Mandate Steering Committee (SC). Por otro lado, con la asesoría de GAIA realizamos la medición de la huella hídrica corporativa de todas las operaciones en Colombia, estudio presentado al Water Footprint Network (WFN), quienes han certificado la metodología y el estudio realizado, destacando que es el primero de este tipo presentado por una compañía en América Latina.

También participamos en la Octava Conferencia Internacional de Análisis de Ciclo de Vida en el sector de alimentos - “LCA Food 2012”, con dos presentaciones sobre el ciclo de vida de productos de los negocios Cárnico y Galletas.

Como parte de nuestro compromiso con la preservación de la biodiversidad, nos adherimos al programa “Pacto por los Bosques de Antioquia”. En línea con esto, nuestra filial Colcafé hizo una donación para la adquisición de un predio en el municipio de Jardín (Antioquia), en el cual el

Jardín Botánico de Medellín adelantará el Proyecto “Bosques para la conservación de la Biodiversidad”, donde se adelantarán programas de estudios ecológicos y conservación de los ecosistemas andinos, mediante evaluaciones in situ, dicho predio quedará a disposición de la sociedad civil.

Información ampliada de los distintos programas, relacionados con la optimización en el uso de recursos y de impacto ambiental, están presentadas dentro de este Informe, el cual invitamos a revisar con mayor detalle.



**SOMOS LA PRIMERA COMPAÑÍA  
LATINOAMERICANA DEL SECTOR REAL  
EN ADHERIRSE AL CEO WATER MANDATE,  
REITERANDO NUESTRO COMPROMISO  
CON EL CONSUMO RACIONAL DE RECURSOS.**

## MARCA NUTRESA



**nutresa**

Te alimentas, disfrutas, te sientes bien

En Nutresa somos reconocidos por nuestra responsabilidad, el actuar ético, la calidad de nuestra gente y el compromiso con la sostenibilidad. Además, nuestras marcas son reconocidas por su calidad, innovación, aporte nutricional y por el bienestar que brindan a los consumidores.

Por lo anterior, en adelante combinaremos el reconocimiento de nuestra Filosofía Corporativa y el liderazgo de nuestras marcas, incorporando como respaldo el logo Nutresa en el empaque de nuestros productos.



NUESTRA COMPAÑÍA CUMPLIRÁ UN SIGLO EN 2020. LA VISIÓN CENTENARIA QUE HEMOS LANZADO NOS INSPIRA A QUIENES HACEMOS PARTE DE ELLA PARA CONSTRUIR LA EMPRESA QUE HEMOS DEFINIDO.

## PERSPECTIVAS

Colombia, y en general la región que hemos definido como estratégica para nuestro negocio, continuará con un crecimiento sobresaliente a nivel mundial. Lo anterior, sumado a nuestra capacidad en distribución, la fortaleza de nuestras marcas, nuestro equipo humano y la cultura de innovación, nos sitúan favorablemente para continuar con el crecimiento del Grupo de una manera sostenible en las tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental.

Por otra parte, veremos un entorno mundial más abierto, impulsado por los tratados de libre comercio de los principales países de la región. Es nuestro reto aprovechar esta oportunidad para continuar creciendo rentablemente, ampliar nuestra base de proveedores y clientes, fortalecernos en mercados internacionales y mantener nuestra posición de liderazgo.

La estabilidad esperada en los precios de los principales insumos del Grupo, nuestros planes de productividad y eficiencia, y la búsqueda de nuevos proveedores globales, nos permitirán continuar entregando un retorno satisfactorio a nuestros accionistas.

### AVANCES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Nuestra Compañía cumplirá un siglo de existencia en el año 2020 y desde este año estamos lanzando nuestra visión centenaria, con el propósito de inspirar y desafiar a todos los que hacemos parte de esta gran organización, para construir en los próximos ocho años la empresa que en ella definimos. Esta visión recoge la que en este momento se encuentra vigente, de manera que las metas de largo plazo que habíamos establecido, se constituyen ahora en una meta volante para llegar a la de más largo plazo, la del 2020.

La visión para nuestro primer siglo ahora establece:

*“Nuestra estrategia centenaria está dirigida a lograr unas ventas de \$10 billones en 2020, a través de crecimiento orgánico; con una rentabilidad sostenida entre el 12% y el 14% de margen EBITDA. Para lograrla, ofrecemos a nuestro consumidor alimentos de marcas conocidas y queridas, que nutren, generan bienestar y placer, y que se distinguen por la mejor relación precio/valor; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionados por gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible”.*

### AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos a todos los accionistas por apoyar nuestra gestión. A todos nuestros colaboradores, clientes, consumidores, proveedores y comunidad en general, por aportar al desarrollo de nuestro Grupo y por inspirarnos a continuar trabajando por una creciente generación de valor, sostenibilidad e innovación.

Antonio Mario Celia Martínez–Aparicio  
(Presidente Junta Directiva)

David Bojanini García

José Alberto Vélez Cadavid

Gonzalo Alberto Pérez Rojas

Alberto Velásquez Echeverri

Jaime Alberto Palacio Botero

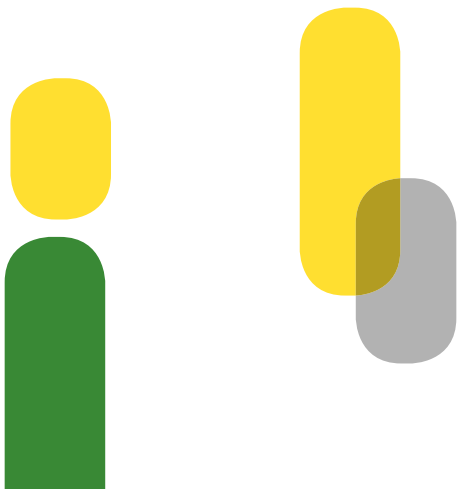
Mauricio Reina Echeverri

Carlos Enrique Piedrahíta Arocha - Presidente





# Nuestros Negocios





# CÁRNICOS NUTRESA

Cárnicos Nutresa generó ingresos por \$1 billón 727.365 millones, con un crecimiento de 5,8% frente a 2011. El 26,2% de sus ventas se realizaron en Panamá y Venezuela. El EBITDA alcanzó los \$221.294 millones, 2,7% menos que el año anterior, lo que representa un margen sobre ventas de 12,8%. La rentabilidad del Negocio se vio afectada por la estrategia de reducción de precios en Colombia, que busca mantener la posición competitiva en el mercado, y por la reducción de márgenes en Venezuela generada por cambios regulatorios.

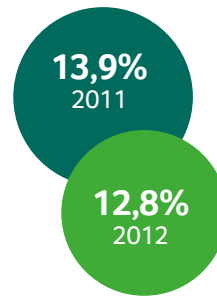
## COLOMBIA

La categoría de carnes frías creció 6,6% en valor, lo cual consolidó un crecimiento continuo en los últimos años superior al de la canasta de alimentos. Nuestras actuaciones como líderes del mercado, con una participación de 71,6%, han contribuido con este dinamismo.

Durante el año 2012 continuamos con la consolidación de nuestras marcas. Zenú se afianzó en el segmento de salchichas, el más grande de la categoría; incursionó en los segmentos de apanados y butifarra, y redujo los precios de algunos de sus productos en busca de fortalecer su competitividad. La marca Ranchera incursionó en el segmento de costillas y se convirtió en líder de este, y fortaleció el relacionamiento con sus consumidores a través de medios digitales y activaciones de marca. Pietrán continuó reforzando su posicionamiento como una marca saludable. Con la Asociación Colombiana del Corazón se llevaron a cabo diferentes actividades durante el año, tanto en medios tradicionales como digitales. La marca Rica se enfocó en la alineación de productos y desembolsos acordes con su propuesta de ser marca económica en el ámbito nacional, y la marca Cunit trabajó en mantener el posicionamiento de marca económica en la costa norte de Colombia.

La categoría de larga vida creció el 6,3% en valor. El Negocio, con una participación de 62,2% en los segmentos que participa (vegetales y cárnicos), continúa como líder absoluto. La categoría de congelados se mantuvo estable. Sin embargo, Cárnicos Nutresa tuvo una actuación sobresaliente al presentar un crecimiento de 5,8% en valor, con lo cual llegó a una participación de mercado de 35% en valor, 2 puntos porcentuales más que en 2011.

El Negocio fue reconocido por la ANDI con el primer lugar en los Premios VENN (Visión y Efectividad en la Nueva Gestión de Negocios en Categorías de Consumo). Además, se alcanzó



Margen EBITDA



Ventas totales  
miles de millones

## Plantas en Colombia, Panamá y Venezuela

Nuestra actuación, como líderes del mercado, contribuyó a que en 2012 la categoría de carnes frías creciera 6,6%.

el primer puesto en Logística y Servicio al Cliente según estudio de la firma Advantage en el canal de Grandes Cadenas. Por otra parte fuimos destacados como pioneros en Latinoamérica por el desarrollo e implementación de la factura electrónica con acuse de recibo a través de SAP.

Continuamos consolidando el modelo de distribución en el canal tradicional, llegando a más de 175.700 clientes con refrigeración, que corresponde a una cobertura de 67% en el total de los clientes y de 97% en los principales clientes del país. El nivel de servicio a clientes fue de 95,3%, 1,1 puntos porcentuales más que el año anterior.

En 2012 las ventas de innovación en Colombia aportaron \$409.596 millones, lo que representó 32,1% del total de los ingresos.

Continuamos trabajando en el desarrollo de nuestra red de operaciones, destacando la certificación ambiental ISO 14001 para la planta de carnes frías en Medellín, aumentamos la productividad de nuestras plantas de Colombia en 8,0% y realizamos mejoras en infraestructura en todas nuestras instalaciones con inversiones que ascendieron a \$48.217 millones.





# CÁRNICOS NUTRESA



El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, que entró en vigencia el 15 de mayo de 2012, representó ahorros en la compra de materias primas por alrededor de \$6.600 millones, principalmente en carne de pollo, pero también reconocemos que es un reto por el posible ingreso de productos terminados al país.

## SETAS

Setas Colombianas S.A. presentó resultados positivos en el 2012 al aportar \$43.213 millones en ventas, con un crecimiento de 5,2% frente al 2011, y generar un EBITDA de \$9.323 millones, 34,4% más que el año anterior y representando 21,6% sobre ventas.

## VENEZUELA

Las ventas ascendieron a VEF 948,4 millones y crecieron 16,2% frente a las ventas del 2011, con un decrecimiento en volúmenes de 2,3%. El EBITDA se situó en VEF 39,5 millones, que representaron 4,2% de las ventas, 2,9 puntos porcentuales menos que el año anterior. El entorno político y económico en Venezuela, acompañado de nuevas exigencias gubernamentales, en especial en asuntos laborales, afectó la rentabilidad del Negocio.

## PANAMÁ

La operación en Panamá tuvo un año positivo en el 2012. Las ventas crecieron 3,2% con respecto al año anterior y se situaron en US\$32,3 millones. En 2012 se efectuaron trabajos de fortalecimiento de los procesos de la red de operaciones y se realizaron importantes inversiones por US\$1,2 millones en mejoras en la planta de producción de Ciudad de Panamá. Lo anterior contribuyó a incrementar la rentabilidad, con lo cual se obtuvo un EBITDA de US\$1,2 millones, correspondiente a un margen de 3,7%.

## NUESTRA GENTE

Se llevaron a cabo inversiones en formación y bienestar de \$29.988 millones. Cárnicos Nutresa genera 9.160 empleos en los tres países donde tiene operaciones (5.042 personas directas).

En 2012 se realizó nuevamente la medición de clima organizacional en Colombia, con un resultado de 87,7%, clasificándonos en nivel superior, destacando el crecimiento de variables como trabajo en equipo, coherencia y claridad organizacional.

## Principales marcas

Nuestro modelo de distribución en el canal tradicional se consolidó y llegó a 175.700 clientes con refrigeración, que corresponden a una cobertura de 67% del total de clientes.

**71,6%**  
participación de mercado

**\$409.596**  
millones en ventas de innovación en Colombia



**32,1%**

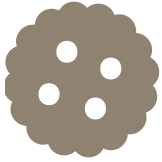
de las ventas en Colombia  
fueron de innovación

**9.160**

empleos en el Negocio

**\$29.988**

millones  
invertidos  
en formación



# GALLETAS NUTRESA

Galletas Nutresa generó ingresos por \$1 billón 117.667 millones, con un crecimiento de 8,6% frente al 2011. El EBITDA fue de \$120.914 millones, al crecer 15,1%, que representa un margen sobre ventas de 10,8%. En Colombia las ventas ascendieron a \$658.706 millones y crecieron 10,4%. Los mercados internacionales cerraron con US\$255,3 millones en ventas y crecimiento de 9,3%.

## COLOMBIA

El crecimiento se apalanca en fortalecimiento de marca, innovación valorizada y fidelización. Desde el fortalecimiento de marca alcanzamos niveles superiores a 88% de recordación total en nuestras principales marcas. Saltín Noel, Ducales y Tosh sobresalieron con crecimientos en ventas de 9,1%, 11,2% y 19,3% respectivamente. La participación de mercado alcanzó 54% en valor, manteniendo el liderazgo en los principales segmentos, destacándose Saltín Noel con 69,4% en el segmento de galletas saladas, al crecer 2,1 puntos porcentuales.

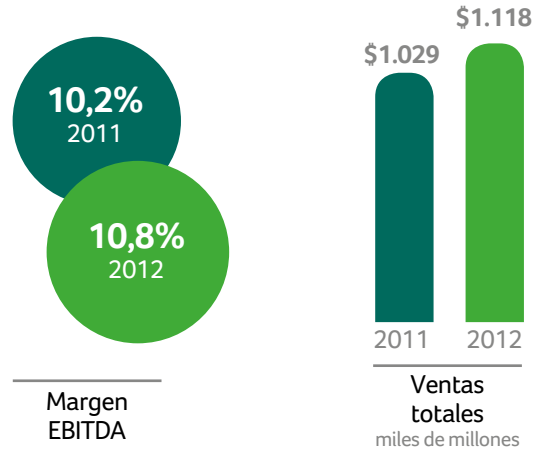
## CENTRO AMÉRICA

Pozuelo centró sus esfuerzos en consolidar la distribución en Guatemala y El Salvador. El crecimiento en ventas de la región fue de 10,2%, con una dinámica destacada en Panamá donde el crecimiento llegó a 33,4%. La participación de mercado fue de 35,6% en valor. Se destaca también el aumento de 8% en productividad en su planta.

## ESTADOS UNIDOS

Fehr Foods se consolida como un motor importante de crecimiento en ventas, alcanzando un total de US\$78,7 millones, 20,5% más que el año anterior. El crecimiento del canal de tiendas de dólar y la introducción de marcas como Festy en Estados Unidos y Nucita en México, explican este crecimiento. Se ejecutaron con éxito proyectos como la implementación de SAP y la expansión de una nueva línea de producción de galletas por valor de US\$4,5 millones, que nos proporciona 40% de capacidad adicional.

En Estados Unidos logramos, además, la codificación de la marca Chiky en 854 puntos de venta en la principal cadena, así como el fortalecimiento en el mercado hispano de la costa este.



Presencia en 55 países  
**Plantas en Colombia,  
Costa Rica y Estados Unidos**

Nuestra participación de mercado fue de 54% en valor. Para crecer en ventas se trabajó en fortalecimiento de marca, innovación valorizada y fidelización.

## OTROS MERCADOS

Las exportaciones a otros mercados crecieron 3,1% en dólares, con desempeños superiores en Brasil y Puerto Rico. Es importante resaltar el crecimiento de 51% de la marca Tosh tanto en volumen como en valor, alcanzando presencia en 24 países.

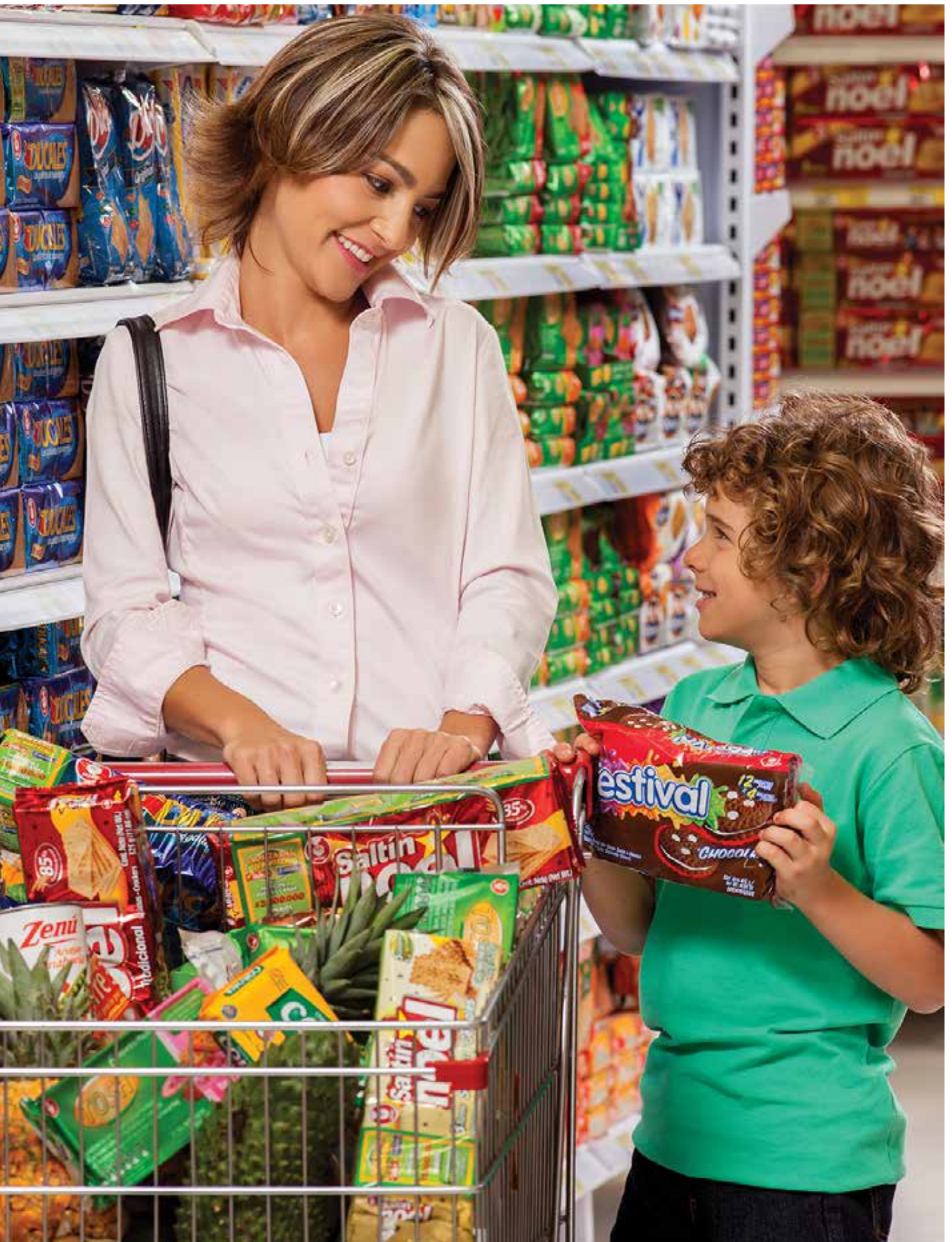
## INNOVACIÓN

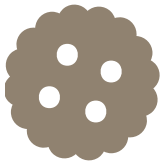
Las ventas de productos nuevos alcanzaron \$131.125 millones, 11,7% de las ventas. En Colombia las innovaciones bajo las marcas Saltín, Tosh y Minichips alcanzaron ventas por \$40.071 millones y un crecimiento de 169%. Por otro lado, Fehr Foods realizó ventas de nuevos productos por US\$6 millones, mientras que Pozuelo alcanzó US\$7,1 millones con Bokitas, Chiky y Recreo, con lo cual creció 42%.

## PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

La destacada gestión de la rentabilidad fue apoyada por la disciplina en la ejecución de los gastos y el buen comportamiento de los precios de las principales materias primas. A través de la integración y los planes de eficiencia de las plataformas productivas, la productividad mejoró en 3,8%.







## GALLETAS NUTRESA



Las estrategias de rentabilización en las exportaciones permitieron una valorización del precio por kilo de 9,1%, con lo cual conservamos nuestra competitividad internacional.

### COLABORADORES Y COMUNIDAD

El Negocio cerró 2012 con 3.332 empleados directos en Colombia y el exterior. Pozuelo Costa Rica mostró en el año logros importantes en accidentalidad y ausentismo, con reducciones de 34% y 22,3% respectivamente. Por su parte, Noel continúa impulsando la cultura de vida en equilibrio y bienestar en todas las dimensiones del ser, con la filosofía Vive con Sentido. Esta fue premiada por Grupo Nutresa como práctica ejemplar y obtuvo el primer puesto a nivel nacional en el concurso Corazones Responsables, de la Fundación Colombiana del Corazón.

Noel accedió a tres convocatorias con el Estado (Sena y Colciencias), captando recursos por \$350

millones para apoyo en innovación y desarrollo tecnológico productivo. En Vidarium se reconoció la investigación "Optimización de la harina de trigo vía ajustes por mezclas y aplicación enzimática", y en Francia fue presentado el proyecto "Compensación de la huella de carbono para Tosh" en el LCA Food.

Se realizó la versión número 25 del "Espectáculo de Navidad", *show* musical y coreográfico que la Compañía brinda a la ciudad cada año. El tema central fue "La Luz de la Navidad" con un total de 75 funciones, que contaron con una asistencia estimada de 83.984 espectadores. Avanzamos en la consolidación de la estrategia de consumidor del futuro con una asistencia a Mundo Noel de 45.974 niños y al Mundo Pozuelo de 414.405 niños.

### Principales marcas



Fehr Foods alcanzó US\$78,7 millones en ventas, 20,5% más que el año anterior. Este crecimiento obedece al desarrollo de canales y la introducción de nuevos productos al mercado de Estados Unidos.

**3.332**  
empleos en el Negocio

**9,1%**  
se valorizó el precio por kilo en exportaciones



**3,8%**

mejoró la productividad

**3,1%**

en dólares crecieron  
las exportaciones  
a otros mercados

**11,7%**

de las ventas fueron  
de productos nuevos

# CHOCOLATES NUTRESA

En el año 2012 Chocolates Nutresa cerró con ventas consolidadas de \$939.774 millones, decreciendo 0,1%. El EBITDA consolidado del Negocio fue de \$143.611 millones que representaron 15,3% de las ventas, con un crecimiento de 34,8%.

## COLOMBIA

Las ventas en Colombia llegaron a \$670.849 millones, con un crecimiento de 4,8%. Los precios al consumidor estuvieron a la baja en el período, siguiendo la tendencia del costo de los insumos. El mercadeo se concentró en fortalecer las marcas claves, crecer en innovación, y en campañas de fomento y asequibilidad del portafolio.

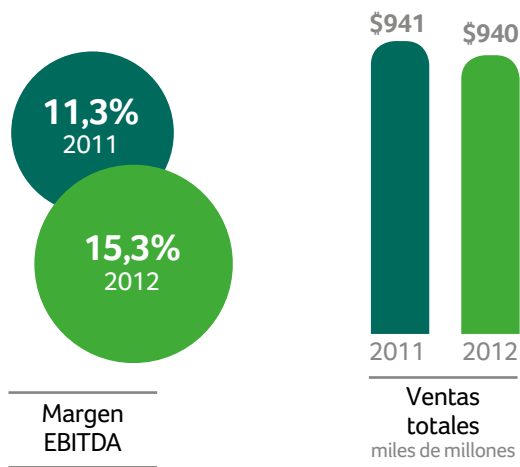
El Negocio mantuvo el liderazgo en las categorías de chocolate de mesa y golosinas de chocolate, las cuales crecieron 1,8% y 2,8% en valor, y cerraron con participación de mercado de 63,8% y 64,5% respectivamente. Así mismo, los mercados de nueces y de barras de cereal crecieron 14,9% y 10,3% en valor, y cerró con participaciones de 48,3% y 80,1% del mercado. La categoría de modificadores de leche creció 5,7% en valor y cerró el año con una participación de 28,3%.

Programas y eventos como “A Chocolatear”, “Pasarela jóvenes creadores”, “Jumbo Conciertos” y la celebración de los 50 años de Jet, aportaron al posicionamiento de las marcas. Así mismo, las innovaciones como Corona Flash, Chocolyne malteada, Chocolisto doble chocolate, Jet Saurios, Jet Ácida, Jumbo Combi, entre otros, fueron bien recibidas por el consumidor. Además, se incursionó en bebidas lácteas con Chocolisto listo para tomar, Montblanc se destacó en temporadas y Santander renovó su imagen. Los productos existentes y nuevos aseguraron fracciones de moneda adecuadas al consumidor. Los productos nuevos representaron 8,8% de las ventas totales del Negocio.

Las fábricas de Rionegro y Bogotá fueron premiadas nuevamente en excelencia ambiental como Líderes Progresas y Pread, y el estudio de Compass Branding y Raddar que reporta el *ranking* de marcas de alimentos más valiosas de consumo masivo, destacó a JET como la cuarta y Chocolisto como la séptima marca en Colombia.

## INTERNACIONAL

Las ventas fuera de Colombia representaron 28,6% del Negocio al alcanzar US\$149,6 millones, con un decrecimiento de 7,7%, ocasionado principalmente por el desempeño en el mercado mexicano; en Venezuela por la



Presencia en 40 países  
**Plantas en Colombia,  
Costa Rica, México y Perú**

**Fortalecer las marcas claves, la innovación y las campañas de asequibilidad del portafolio fueron las estrategias claves de mercadeo.**

restricción de divisas en el país y las menores ventas de subproductos.

La estrategia internacional se enfocó en la rentabilización del portafolio, innovación, aprovechamiento de las plataformas y el fortalecimiento de la distribución. Adicionalmente, se iniciaron ventas en Nueva Zelanda, Filipinas, Australia, República Dominicana, Togo y Angola.

En México las ventas locales cerraron en US\$53,1 millones, con una disminución de 8,3% en dólares americanos y 2,8% en pesos mexicanos. El año inició afectado por el ajuste a la nueva ley de salud y una menor dinámica en el canal mayorista. Se resalta el mejor desempeño en el segundo semestre y el positivo impacto de innovaciones como Nucita Triángulo, Cremino Barquillo, Monedas Emociones y las Galletas Nucita.

Perú tuvo un excelente año al registrar ventas nacionales por US\$57,0 millones, con crecimiento de 8,6%. Se afianzó el liderazgo en cocoas con una participación



# CHOCOLATES NUTRESA



de mercado de 92%, destacándose la nueva Cocoa Winters Cereales. En Golosinas, se avanzó en chocolate real, con la innovación de barra Fochis-Pícaras y Chinchín Saurios. Se iniciaron las ventas de Barras de cereal Tosh.

En Centroamérica las ventas llegaron a US\$19,7 millones, con un decrecimiento de 1,0% debido a la rentabilización y depuración del portafolio de golosinas. Al cierre del año se lanzaron productos como Chiky Brown, Chiky White, Choy's Snack y Chocorace con buenas perspectivas. En bebidas de chocolate se consolidó la participación de 32,9%, en el mercado centroamericano, se destaca el liderazgo de Chocolisto en Panamá y su incursión en Nicaragua y Honduras.

## EFICIENCIA Y RENTABILIDAD

Los costos del año fueron favorecidos por reducciones del precio del cacao y un abastecimiento global de azúcar, cacao y lácteos. La metodología de productividad TPM avanzó en las plantas de Colombia, Perú y Costa Rica, y se inició la implementación en México, convirtiéndose en fuente de competitividad de las plataformas. Los factores anteriores, sumados a las gestiones en eficiencia y automatización, y a los ahorros en gastos, permitieron trasladar beneficios al consumidor e incrementar la rentabilidad del Negocio.

## NUESTRA GENTE

Nuestra estrategia en Talento Humano se enfocó en desarrollo del liderazgo, la cultura de innovación, la gestión del conocimiento y en el bienestar, tanto a colaboradores y familias, con una inversión de \$7.705 millones. En Colombia y Costa Rica, la gestión en salud ocupacional fue reconocida con los premios "Global Preventico" y "Homologación de la Gestión Preventiva", respectivamente.

## Principales marcas

Las ventas fuera de Colombia alcanzaron US\$149,6 millones. Se iniciaron ventas en Nueva Zelanda, Filipinas, Australia, República Dominicana, Togo y Angola.

**8,8%**  
de las ventas fueron de productos nuevos

**4<sup>a</sup>**  
marca más valiosa de alimentos en Colombia es Jet



**8,6%**

crecieron las ventas  
en Perú

**\$7.705**

millones se invirtieron  
en desarrollo del talento  
humano

**34,8%**

creció el EBITDA  
frente a 2011



# CAFÉS NUTRESA

Las ventas totales del Negocio fueron de \$809.978 millones, 1,9% por debajo del año anterior. Las ventas en el mercado nacional ascendieron a \$524.505 millones, con un crecimiento de 9,2%. Las ventas internacionales alcanzaron \$285.473 millones, lo cual se traduce en un decrecimiento de 17,4% frente al año anterior. El resultado financiero del ejercicio fue muy positivo, con un crecimiento en EBITDA de 32,5%, al llegar a \$89.346 millones, y un margen sobre ventas de 11,0%.

## MERCADOS

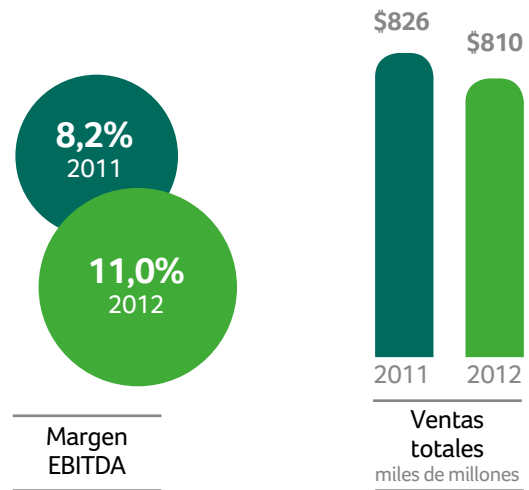
La macrocategoría de café en Colombia continúa con tendencia positiva. Su crecimiento en el último año fue 6,3% en valor. Las categorías de café tostado y molido y de café instantáneo, crecieron en valor el 3,9% y 10,2% respectivamente. Cafés Nutresa, con sus diferentes marcas, Sello Rojo, La Bastilla, Colcafé, Matiz y Bastiyá, continúa liderando la categoría con una participación de 51,4%. En el segmento de café tostado y molido mantuvo su liderazgo con una participación de 57,5%. En café instantáneo alcanzó su máxima participación histórica con 41,4%.

Las exportaciones consolidadas desde Colombia a 45 países fueron de US\$156,1 millones, con un decrecimiento de 14,5%. Esta situación se explica por una menor dinámica de las ventas a Norteamérica y Europa, y por limitaciones a la importación del producto en Venezuela. Fue sobresaliente el crecimiento del 27% en el volumen de exportación de café tostado y molido, llegando a 4.000 toneladas. Las ventas de café soluble bajo nuestra marca Colcafé llega a 34 países, por valor de US\$17,0 millones, destacándose la presencia en países latinoamericanos y el Caribe. En Asia estamos en Corea del Sur y China, países donde comercializamos nuestros productos en grandes cadenas, bajo nuestra marca.

## ADQUISICIÓN EN MALASIA

Como una inversión estratégica para el Grupo, ingresamos como accionistas en la compañía DKM, con una participación de 44%, junto a las multinacionales japonesas Mitsubishi Corporation y Takasago International.

Su excelente ubicación le permite tener acceso a materias primas en condiciones competitivas, así como el acceso a infraestructura logística para hacer parte del mercado de rápido crecimiento de café en Asia.



Presencia en 46 países  
**Plantas en Colombia y Malasia**

**Ingresamos como accionistas, con una participación de 44%, en la compañía DKM, en Malasia. Una inversión estratégica de cara al mercado asiático.**

Por otro lado, su capacidad productiva, permitirá combinar nuestra experiencia de clase mundial en elaboración de café soluble, con el profundo conocimiento de los socios japoneses sobre el mercado asiático, sus avanzadas tecnologías en ingredientes y sabores, y su amplia red comercial en la región.

Con esta inversión, Cafés Nutresa ampliará su papel en la industria global de café, y diversificará la producción y el origen de sus cafés solubles.

## MATERIA PRIMA

La producción cafetera nacional fue la más baja de los últimos 30 años con 7,7 millones de sacos, un 1% menos con respecto al año anterior, y por debajo del promedio histórico de 11,5 millones de sacos anuales, lo que resulta en 13 millones de sacos que se han dejado de producir en los últimos cuatro años. Los programas implementados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia para la renovación de plantaciones todavía no muestran sus resultados en volumen. Esta limitada producción de café verde, ha generado la necesidad de importar café para atender la demanda de la industria, y en el caso de Colcafé, realizó una importación del 6,7% del café que utilizamos.





¡Qué buen momento para un café!

Colcafé<sup>®</sup>  
te consiente.

MODALIDAD DE APLICAR	MODALIDAD DE APLICAR
Colcafé con Sabor Intenso	Mozzarella
Colcafé Sabor Suave	Melón
Colcafé con leche artesana	Capuchino Clásico
Colcafé con leche descremada	Capuchino Intenso
Colcafé con leche descremada y azúcar	Té de Limón
Colcafé con leche descremada y azúcar y vainilla	Leche condensada
Colcafé con leche descremada y azúcar y vainilla y chocolate	Agua Caliente



# CAFÉS NUTRESA

## PRODUCCIÓN

Nuestras fábricas tuvieron importantes avances en eficiencia, productividad, innovación en procesos y tecnología. Se optimizó la utilización de la capacidad instalada de las tres compañías del Negocio, con la fabricación intercompañía de 7.085 toneladas de producto. Se afianzó la cultura TPM, fortaleciendo el aprendizaje de nuestros colaboradores y el conocimiento a través de las sinergias entre las compañías. La productividad consolidada de las plantas creció 14,9%.

## INNOVACIÓN

La innovación se continúa fortaleciendo como parte estratégica del Negocio, generando diferenciación en productos y procesos. Esto constituye una de nuestras mayores ventajas competitivas, destacándonos como una de las mejores compañías en el mundo de café soluble. Nuestros colaboradores presentaron 221 “Éxitos Innovadores”. Destacamos que en Cafés Nutresa, durante la historia de este programa se han logrado 1.269 éxitos, de los cuales 77 son de carácter ambiental. Igualmente, resaltamos que 15,2% de nuestras ventas fueron productos de innovación.

## CALIDAD

Fortalecimos nuestro Sistema Integrado de Gestión, aumentando la confianza y satisfacción de nuestros clientes y consumidores hacia nuestros productos. En la planta de Medellín se cuenta con 16 certificaciones en sistemas de calidad, seguridad de los alimentos, ambiental, salud ocupacional, seguridad y certificaciones específicas para importantes clientes internacionales. Industrias Aliadas obtuvo las certificaciones FSSC 22000 en Seguridad de los Alimentos y la certificación ambiental ISO 14.000, después de realizar importantes inversiones ambientales en filtros y post-quemadores.

En asocio con Vidarium iniciamos el primer estudio en Colombia del café y sus efectos en la prevención de enfermedades relacionadas con el estrés oxidativo, específicamente las cardiovasculares. Este estudio permitirá la adquisición de nuevos conocimientos con énfasis en nutrición y salud, y en línea con la estrategia de Innovación Aplicada del Grupo. Se participó en el simposio científico de café más importante en el mundo, ASIC (Association for Science of Information of Coffee), con información documentada sobre nuevos avances en la investigación relacionada con el efecto de nuestros procesos en los antioxidantes del café.



## Principales marcas



## RECURSOS HUMANOS

Colcafé obtuvo nuevamente el primer puesto en el Diagnóstico de Clima Organizacional realizado por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, Cincel, que se efectuó entre 57 organizaciones latinoamericanas con más de 100 empleados. Esta distinción fue creada por Cincel desde 2006 para reconocer las empresas de mejor gestión en clima organizacional y destacamos que Cafés Nutresa ha liderado siempre este *ranking*.

Colcafé se ha convertido en un referente empresarial a nivel nacional en la práctica de inclusión laboral de personas con discapacidad. Finalizamos el año con 37 colaboradores con alguna limitación física o sensorial, entre los cuales, patrocinamos en el SENA ocho aprendices con discapacidad cognitiva y uno con discapacidad sensorial auditiva.

La planta de Medellín tiene 16 certificaciones en calidad, seguridad de los alimentos, ambiental, salud ocupacional, seguridad y otras específicas para clientes internacionales.

**15,2%**  
de las ventas fueron de  
productos de innovación

**32,5%**  
creció el EBITDA



Actividades de promoción de productos de Cafés Nutresa en supermercado en China.



Sede compañía DKM. Malasia.



**1<sup>er</sup>**  
lugar en clima organizacional entre 57 empresas latinoamericanas

**14,9%**  
creció la productividad

**37**  
personas con limitaciones físicas o sensoriales trabajan en Colcafé



# HELADOS NUTRESA

Para Helados Nutresa, el año 2012 cierra con un balance muy positivo en el desarrollo de su estrategia de internacionalización, con la adquisición del 100% de American Franchising Corporation (AFC). AFC es propietaria de la cadena de heladerías POPS, con presencia importante en Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y El Salvador. El 85% de sus ventas las hace a través de sus tiendas, y el 15% restante a través de supermercados. Mediante esta adquisición nos posicionamos como líderes en el segmento de ventas bajo techo en Centroamérica y el Caribe, con una rentabilidad superior a la consolidada del Negocio.

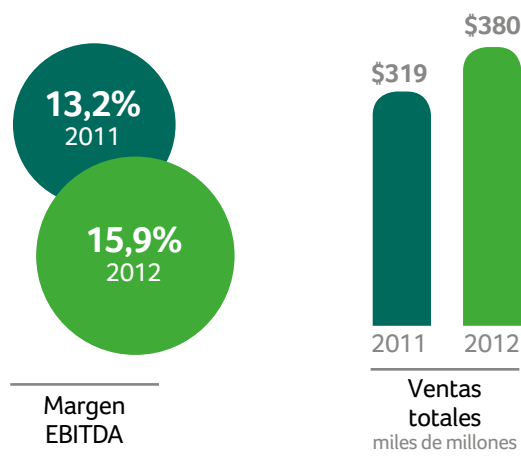
Helados Nutresa obtuvo excelentes resultados, alcanzando ventas totales por \$380.328 millones, con un crecimiento de 19,2% en comparación con el año 2011. La operación en Colombia representó 88,5% de las ventas totales con un crecimiento de 18,8%. Las ventas en el exterior crecieron 26,4%.

La dinámica comercial en Colombia es el resultado de acciones claves como la innovación permanente en productos y el crecimiento de cobertura en puntos de venta. Las ventas por innovación representaron 34,5% del total. Se destaca la paleta Lengüetta con ventas superiores a 1,5 millones de unidades mensuales.

Atendiendo el mercado creciente de los productos para llevar a casa, se continuó con el desarrollo de las Tortas Heladas Sinfonía. Igualmente, como resultado del entendimiento de la indulgencia por los postres y sabores locales, se consolidó la línea de Helado Artesanal, con un crecimiento superior a 260%. Finalizando el año se presentó la reactivación de Platillo, uno de los productos con mayor tradición en el consumidor colombiano, con nuevos sabores y nueva presentación que permitió una dinámica comercial de cierre de año sobresaliente.

En el desarrollo de canales alternativos a través de Novaventa logramos llegar a 26.768 mamás empresarias, además de ubicar las primeras 60 máquinas *vending* de Helados en Colombia. En canales tradicionales se continuó con el incremento de cobertura nacional, alcanzando 66.457 clientes.

En República Dominicana la dinámica de crecimiento estuvo fundamentada alrededor de actividades de celebración



Presencia en 7 países  
**Plantas en Colombia,  
República Dominicana,  
Guatemala y Costa Rica**

Helados Nutresa adquirió el 100% de AFC, propietaria de la cadena de heladerías POPS, con presencia en Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y El Salvador.

de los 40 años de la marca, bajo el concepto "Hechos con cariño", la cual tuvo despliegue e inversión permanente en medios masivos. De igual forma, se continuó marcando la diferenciación y el liderazgo en heladerías con la innovación en sabores de temporada que brindaron novedad al consumidor.

La rentabilidad del Negocio fue sobresaliente con un margen EBITDA de 15,9% sobre las ventas netas, equivalente a \$60.509 millones, esto es, un crecimiento de 43,9% en comparación con 2011. Estos resultados estuvieron impulsados por menores costos, generados principalmente por la rentabilización de la tonelada producida, por la flexibilización de los sistemas de producción y por el acceso a materias primas a mejores precios.

El Negocio invirtió \$7.270 millones en tecnología de producción para apoyar el proceso de innovación, \$1.327 millones en infraestructura y \$26.939 millones en crecimiento del mercado.





## HELADOS NUTRESA



Dentro del marco de Gestión Integral, obtuvimos el Sello de Oro del premio de responsabilidad ambiental Colombia Sostenible 2012, distinción entregada por la Fundación Siembra Colombia, y la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá. Este reconocimiento nos fue otorgado por el proyecto de reciclaje de agua, que permitió la reutilización de 3.462 m<sup>3</sup>, en el proceso de producción de cemento, en una planta vecina.

Mediante la adecuada gestión del clima laboral logramos en el año 2012, aumentar en cuatro puntos la medición obtenida en 2010. Se resalta la percepción positiva en claridad organizacional, coherencia y trabajo en equipo. Con estos resultados el Negocio se ubica en la categoría superior de la escala Cincel.

### Principales marcas



Llegamos a 26.768 mamás empresarias a través de Novaventa, y ubicamos las primeras 60 máquinas vending de Helados en Colombia.

**34,5%**  
de las ventas fueron de innovación

**15,9%**  
fue el margen EBITDA



**43,9%**

creció el EBITDA  
frente a 2011

**19,2%**

crecieron las ventas totales

**\$7.270**

millones se invirtieron  
en tecnología  
de producción



# PASTAS NUTRESA

El 2012 se caracterizó por ser un año de consolidación en el mercado al lograr una participación dentro de la categoría de 50,7% en valor, a través de nuestras marcas Doria, Comarrico y Monticello. Este logro se ve reflejado en las cifras del Negocio, que cerró el año con ventas por \$209.056 millones, 9,1% más que el año anterior. El EBITDA del Negocio fue de \$29.472 millones, con un margen del 14,1% de las ventas y un crecimiento de 61,3%.

Partiendo del conocimiento profundo del consumidor, se planteó una estrategia para aumentar el consumo de pasta mediante el fomento de diferentes recetas y platos. La marca Doria lanzó en el primer semestre, por conmemoración de los 60 años de la empresa, una oferta con olla pastera gratis y en el segundo semestre inicia la campaña masiva "Haz más días felices con Doria". Igualmente, lanzó al mercado presentaciones de menor gramaje y precio, y nuevos productos de pasta rellena, como los raviolis de carne y pollo, y los tortellini de queso. Como resultado de esta estrategia, Doria, como marca líder, impulsó un crecimiento de la categoría de 2,7%, y logró una participación del mercado de 37,8% en valor.

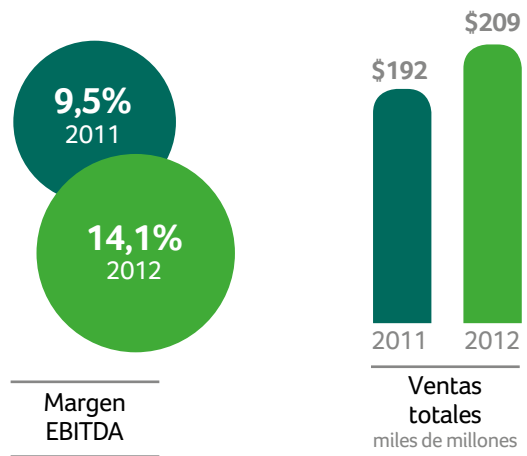
La marca Comarrico se ubica este año como la segunda marca de ventas en volumen en el mercado colombiano. Gran parte de este logro se basa en la estrategia de comunicación regional, una permanente activación en las diversas regiones del país y en el desarrollo de diferentes presentaciones según la capacidad adquisitiva de nuestros consumidores.

Monticello continúa creciendo en el segmento *premium* con una participación del mercado de 2,0% en valor, logrando un crecimiento de 20,4%. Monticello ha sido merecedora de 10 medallas Monde Selection, que la ubican como un producto de talla internacional.

## PRODUCCIÓN Y ABASTECIMIENTO

El Negocio avanzó significativamente en productividad y eficiencia. Se destaca la reducción con respecto al año anterior, de la mano de obra directa en un 1,4%, de los costos indirectos de fabricación en un 7,3% y de los gastos de operación en un 3,3%. La productividad tuvo un incremento del 2%.

El trigo presentó en el año un comportamiento mixto, durante el primer semestre se evidenció una tendencia bajista, consecuencia de buenas expectativas climáticas y área de siembra; sin embargo, en el segundo semestre las



Presencia en 1 país  
**Plantas en Colombia**

**Doria, marca líder del mercado, impulsó un crecimiento de la categoría de 2,7%, y logró una participación de 37,8% en valor.**

condiciones climáticas adversas durante la etapa de crecimiento del trigo generaron un movimiento alcista. La entrada en vigencia de los Tratados de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos aseguran para el Negocio la eliminación del arancel del trigo, independientemente del valor internacional, lo que contribuye a la competitividad de las marcas del Negocio.

En las operaciones de abastecimiento y logística, el costo de la logística primaria pasó de \$90,2/tonelada a \$81,7/tonelada, por la mejor negociación de fletes, la optimización de los inventarios y la mejor utilización de la capacidad por vehículo. Estas mejoras no deterioraron el nivel de servicio, el cual pasó de 96,9% a 99,1% en 2012.





HAZ MÁS  
**DÍAS FELICES**  
PARA TODOS  
CON



PARA CONOCER MÁS  
**RECETAS**  
INGRESA

[WWW.PASTASDORIA.COM](http://WWW.PASTASDORIA.COM)



Escanea con tu móvil este código y accede a nuestro sitio web de recetas.

pastasdoria  
 @Pastas\_Doria  
 pastasdoriaespa





# PASTAS NUTRESA

## FORMACIÓN Y BIENESTAR

Durante 2012 el programa de formación y bienestar estuvo orientado al desarrollo de herramientas técnicas, trabajo en equipo, liderazgo, proyecto de vida, cultura del autocuidado y seguridad. El Negocio realizó 21.268 horas de formación, que corresponde a 53,4 horas por persona. Esto representó una inversión cercana a los \$300 millones.

Desde la cultura organizacional se continúa en la formación de gente exitosa y feliz, por lo cual se promueven actividades orientadas a la integración de los colaboradores y sus familias, creación de espacios de esparcimiento y recreación, y fomento de un estilo de vida saludable. La inversión realizada fue de \$2.353 millones.

## INNOVACIÓN

El programa de Éxitos Innovadores en el Negocio continuó despertando la motivación de la gente, en el año se generaron 366 propuestas, de las cuales 104 llegaron a ser calificadas como Éxitos Innovadores. Los ahorros estimados de estos éxitos fueron de \$1.346 millones. Igualmente, se consolidaron avances importantes en la gestión de conocimiento de los procesos productivos del Negocio y gracias al permanente proceso innovador, 64,3% de nuestras ventas fueron de productos de innovación. Al cierre del año, el Negocio de Pastas tenía 654 empleados entre personal directo y de terceros.



## Principales marcas



2012 fue el año de la consolidación en el mercado. Nuestras marcas Doria, Comarrico y Monticello suman 50,7% de participación en valor.

**\$29.472**  
millones fue el EBITDA  
del Negocio

**61,3%**  
creció el EBITDA  
frente a 2011



**21.268**

horas de formación  
recibieron los  
colaboradores

**64,3%**

de las ventas fueron de  
productos de innovación

**654**

empleados tiene  
el Negocio



# ACTIVIDADES TRANSVERSALES

## COMERCIAL NUTRESA

Para Comercial Nutresa 2012 fue el año de consolidación de nuestro modelo comercial. Durante esta fase se alinearon algunos procesos para generar eficiencias en la operación, teniendo en cuenta la competitividad de la organización en el mercado. Dentro de estas eficiencias se cuenta la reasignación de recursos en algunos procesos comerciales, el ajuste en frecuencia de visita a clientes de acuerdo con sus necesidades y la mayor ocupación en nuestros vehículos de distribución.

Nuestro portafolio consta de 1.460 referencias de 56 marcas. El Negocio cuenta con 1.969 colaboradores directos, que atienden los tres canales de ventas. Grandes Cadenas tienen equipos de atención integrales especializados, conocidos como *account team*. Autoservicios y Tradicional están distribuidos en siete regiones geográficas, con la misión de acercar nuestros productos a 210.661 clientes, los cuales son atendidos con cuatro fuerzas de ventas, según el portafolio segmentado, diseñado para llevarles la mejor oferta de valor.

Nuestro principal reto en el corto y mediano plazo es garantizar la llegada de nuestros productos al mayor número de clientes en el país, con una propuesta de valor realmente diferenciada, que atienda los 25 segmentos en los que hemos dividido nuestros clientes, y potente para expresar las marcas en el punto de venta y acercarlas a nuestros consumidores.

En el año 2012 nuestra gestión comercial generó ventas por \$1 billón 871.360 millones con un crecimiento de 6,8% frente a 2011. La distribución numérica de nuestros negocios, que mide la presencia de nuestros productos en el punto de venta, fue de 53,1% del total de las tiendas, de acuerdo con las cifras Nielsen para las 16 categorías medidas. Nuestra operación presentó eficiencias en su costo por servir equivalentes a 0,4%. El índice de satisfacción de clientes tuvo un resultado de 4,64, que nos ubica en un nivel de satisfacción alto, al compararse con otras empresas de consumo masivo.







## NOVAVENTA

Novaventa obtuvo un crecimiento en ingresos de 27,1% al llegar a \$225.917 millones en 2012.

En el Canal Venta Directa los ingresos crecieron 27,8%, al pasar de \$145.530 millones a \$185.776 millones. El número de mamás empresarias creció un 12,0%, llegando a 73.903, y los pedidos se incrementaron 23,3%. Este canal implementó los siguientes proyectos:

- Delta, que fortalece la propuesta de valor para las mamás líderes, a través de la consolidación del modelo comercial.
- En el centro de operaciones de El Carmen de Viboral, se implementó la tercera línea *picking* e iniciamos su ampliación.
- Se introdujo la comercialización de helados en el catálogo, con ventas por \$1.398 millones en el año.

El Canal Venta al Paso es el primer operador de  *vending* en Colombia con 3.323 máquinas de *snacks*, 60 de helados y 3.309 de café, para un total de 6.692 máquinas dispensadoras. Los ingresos crecieron 24,7%, para llegar a \$40.141 millones en 65 millones de transacciones. Este canal ejecutó los siguientes proyectos:

- Medios de pago, que ofrece a clientes y consumidores alternativas de compra mediante diferentes alternativas, incluyendo la nueva opción con tarjeta de proximidad.
- Modelo de gestión comercial para los coordinadores institucionales y vendedores, desarrollando habilidades en venta estratégica y homologando procesos.

## LA RECETTA

El año 2012 fue un año con dinamismo en el mercado institucional, el sector de los restaurantes creció 9,1% y el turismo 4,3%. La fortaleza del modelo de La Recetta se ve reflejado en sus resultados: creció 17,5% frente al año anterior, generando unas ventas netas de \$172.881 millones con un costo por servir competitivo. Igualmente, se codificaron 11 portafolios de producto que complementan nuestra oferta de servicio.

Se cerró el año con 499 colaboradores y el reconocimiento como la “Tercera compañía con mejor clima laboral” otorgado por Cincel a nivel latinoamericano. En lo referente a servicio, la Compañía fue reconocida por los premios La Barra como el “Proveedor más completo del año” del mercado institucional.

En línea con el crecimiento generado y según nuestro plan de negocios, se amplió la capacidad de almacenamiento en Cali y la capacidad de oficinas en Bogotá, lo que ha generado eficiencias y mejor cobertura de la fuerza de ventas. También se implementó el modelo de integración de operación conjunta con Alpina, lo que trajo consigo beneficios inmediatos en los costos.







## SERVICIOS NUTRESA

Es una compañía que apalanca la estrategia competitiva de los negocios del Grupo Nutresa, mediante la prestación de servicios empresariales compartidos con altos niveles de eficiencia y calidad en procesos Financieros, Administrativos, de Gestión de Riesgos y Auditoría, Legales, de Desarrollo Humano, Comunicaciones Corporativas, de Tecnología de Información, Apoyo a Mercadeo y Proyectos Logísticos.

Durante 2012, enfocados en aumentar la productividad manteniendo un adecuado nivel de servicio, implementamos exitosamente el sistema operativo SAP en las operaciones de México, Estados Unidos y Colombia (Industrias Aliadas), y nos preparamos para el cambio en República Dominicana en enero de 2013.

Iniciamos además, un proyecto dedicado a mejorar el proceso de abastecimiento, logrando importantes ahorros.

Buscando contar siempre con personal competente y comprometido, desarrollamos un modelo para el mejoramiento de líderes, creamos nuestra “Escuela de Servicios” en el interior de la empresa, e iniciamos un proyecto piloto de teletrabajo, que eleva la productividad y calidad de vida de los colaboradores.

En el frente financiero, avanzamos en el Proyecto de Planeación, Presupuesto y Proyecciones, que estará culminando en 2013, y nos preparamos para la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad en varios países donde actuamos.

LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA SAP EN MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y EN INDUSTRIAS ALIADAS, EN COLOMBIA, Y LA GENERACIÓN DE AHORROS EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO, SON PARTE DEL ENFOQUE EN AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.







# Gobierno corporativo

# GOBIERNO CORPORATIVO


Grupo Nutresa S. A., comprometida con sus valores y con una conducta empresarial ética, ha adoptado las prácticas globales más relevantes en materia de gobierno corporativo, con el propósito de continuar generando la mayor confianza en los accionistas, clientes, proveedores, empleados y comunidad en general. El Código de Buen Gobierno, el Código de Ética, el Manual para la Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, los sistemas de control interno, la Línea Ética y los comités de apoyo de la Junta Directiva, son piezas claves en el desarrollo de estas prácticas y representan instrumentos ágiles, que permiten el cumplimiento de la filosofía y actuación corporativas.

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

Durante 2012 la Junta Directiva cumplió satisfactoriamente sus funciones, entre ellas aprobar trimestralmente los estados financieros, supervisar los programas de auditoría interna, acompañar y aprobar la gestión de la administración, relacionada con las adquisiciones realizadas en el año, y supervisar el cumplimiento de la revelación oportuna, completa y veraz, de información al mercado.

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

El Comité de Auditoría y Finanzas, integrado por cuatro miembros independientes de la Junta Directiva, consideró los estados financieros antes de ser sometidos a la aprobación de la Junta



**EL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO, EL CÓDIGO DE ÉTICA, EL MANUAL PARA LA PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO, LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO, LA LÍNEA ÉTICA Y LOS COMITÉS DE APOYO DE LA JUNTA DIRECTIVA, SON PIEZAS CLAVES EN LA GESTIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO.**

Directiva y de la Asamblea, y apoyó a la Junta en la toma de decisiones referentes a la situación financiera, al control interno y a la efectividad de este.

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

El Comité de Asuntos de Junta Directiva, formado por tres miembros de la Junta y el Presidente de la Compañía, supervisó los procesos de la Junta y recomendó el nombramiento de un miembro independiente como Presidente de la Junta Directiva, recomendación que fue acogida por la Junta.

El Comité de Gobierno Corporativo, constituido por tres miembros, dos de los cuales son independientes, revisó y evaluó la manera en que la Junta dio cumplimiento a sus deberes durante el período.

El Comité de Planeación Estratégica, integrado por cuatro miembros de la Junta, dos de los cuales son independientes, revisó el Plan Estratégico 2011 - 2015 e hizo sus comentarios y respectiva propuesta al mismo.



Colaboradores La Recetta, Bogotá.

## DURANTE 2012 SE IMPLEMENTÓ LA POLÍTICA PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO.

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

Durante 2012 se avanzó significativamente en el desarrollo de la metodología de identificación y valoración de riesgos de las compañías de Grupo Nutresa, a través de la construcción y actualización de matrices de riesgos para todas las operaciones en Colombia y en el exterior. Se excluyen las adquisiciones de compañías, formalizadas al final de 2012.

Dicho proceso contempló la evaluación de riesgos asociados a corrupción y a la definición de medidas para su tratamiento, entre las cuales se

destaca la propuesta de una política antifraude y anticorrupción, que se concretará en 2013 en el marco del Código de Buen Gobierno Corporativo.

En esta misma línea y de acuerdo con la normatividad vigente, el Comité de Auditoría y Finanzas de la Junta Directiva de Grupo Nutresa, aprobó la política de gestión para la prevención y control del riesgo de lavado de activos y la financiación del terrorismo, la cual es aplicable a todas las compañías que conforman el Grupo y demás terceros relacionados.

### LÍNEA ÉTICA: POR LA TRANSPARENCIA EN NUESTRA GESTIÓN

El Grupo Nutresa fortalece sus políticas y prácticas, que permiten una gestión transparente de sus operaciones. La Línea Ética es un mecanismo complementario que garantiza el reporte oportuno de actuaciones contrarias a la Ley y al Código de Buen Gobierno. Es un canal confidencial operado por un ente independiente, en el cual colaboradores, accionistas, clientes, proveedores y terceros en general, pueden reportar situaciones que vayan en contra de los intereses de la organización, en aspectos como:

- Apropiación o uso indebido de los bienes de las compañías.
- Situaciones de conflicto de intereses.
- Participación en actividades, negocios u operaciones contrarias a la ley.
- Prácticas comerciales en contra de los intereses de las compañías.
- Abuso de la condición de administrador, funcionario o colaborador de las compañías para beneficio propio.
- Uso indebido de información confidencial.
- Aceptación de regalos, favores, invitaciones, viajes, pagos y, en general, prebendas que puedan influir en decisiones de negocios u operaciones, en beneficio directo o indirecto de quien las concede.
- Falsificación de contratos, reportes o registros.
- Situaciones de infidelidad y deslealtad con la organización.
- Otras actividades o conductas que se realicen en contra de los intereses de las compañías y del Código de Gobierno Corporativo.

Por medio de la Línea Ética, en 2012 fueron recibidos y atendidos por el ente de control de la Organización 42 reportes y canalizados a través de las áreas responsables en cada uno de los Negocios. Las situaciones reportadas, sus resultados y los actos de corrupción mencionados fueron comunicados al Comité de Auditoría de Grupo Nutresa.



#### RESPUESTA A INCIDENTES DE CORRUPCIÓN

Durante 2012 se conocieron 85 incidentes de corrupción cometidos en contra de las compañías del Grupo, que comprendieron partidas por valor de US\$154.354 clasificadas así: 75 casos por apropiación de recursos de la compañía, 4 casos de falsificación de documentos, 3 casos por conflicto de interés y 3 por manipulación de información; en estos se vieron involucradas 122 personas vinculadas a las compañías directa o indirectamente. Se dio por terminada la relación laboral con todos los funcionarios involucrados y se interpusieron las acciones legales pertinentes. Para afrontar hechos de este tipo, las empresas de Grupo Nutresa cuentan con una adecuada cobertura de seguros.

Medellín, Marzo de 2013

Señor

**BAN KI-MOON**  
Secretario General  
**NACIONES UNIDAS**



En la cuarta comunicación de progreso presentamos el nivel de avance de la organización y la forma como hemos incorporado el desarrollo sostenible en nuestras acciones, de manera transversal a los diferentes procesos del negocio. A su vez, damos cuenta de la interacción con nuestros grupos relacionados y de los asuntos materiales que son de su interés.

Hemos integrado los principios del Global Compact con los indicadores GRI, para su seguimiento, allí se ven reflejados los temas de buen gobierno corporativo, la materialidad de los asuntos para nuestros grupos de interés, y la forma como promovemos en la cadena de valor la estrategia de sostenibilidad.

El avance más significativo que da respuesta al convencimiento que tenemos de la iniciativa del Pacto Global, es la creación de nuestra mesa de Derechos Humanos, un sistema integral de gestión que proporciona un marco común para que todas las empresas del Grupo implementen políticas y prácticas que contribuyan a la promoción y al respeto de los Derechos Humanos. Inspirados en el marco de principios de actuación de John Ruggie, incorporamos en nuestro sistema de gestión los pilares de: Proteger, Respetar y Remediar.

Por último, hemos definido que la verificación de todos los asuntos de sostenibilidad sea auditado por la firma KPMG, para lograr transparencia en la comunicación

El desarrollo sostenible es marco estratégico de Grupo Nutresa, hace parte de nuestra filosofía corporativa y lo vinculamos a las definiciones y acciones en nuestra gestión empresarial. Esta visión la compartimos y promovemos con todos nuestros grupos de interés como una importante iniciativa global, que permite construir de manera colectiva y voluntaria, un mundo sustentable para las generaciones presentes y las futuras.

Cordial Saludo,



**CARLOS ENRIQUE PIEDRAHÍTA AROCHA**  
Presidente



United Nations Global Compact  
Incorporating the principles of the  
United Nations Global Compact

United Nations Global Compact



KPMG Advisory Services Ltda.  
Calle 80 No. 100 - 74  
Bogotá, D. C.

Teléfono: 57 (3) 8128100  
Fax: 57 (3) 8128172  
www.kpmg.com/col

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

Hemos sido contratados por la Dirección de Grupo Nutresa S.A. para proporcionar aseguramiento limitado sobre la información no financiera contenida en el Informe Anual y de Sostenibilidad para el año terminado el 31 de diciembre de 2012 de Grupo Nutresa S.A. (en adelante, "el Informe"). La información revisada se circunscribe al contenido referenciado en el índice de contenido GRI publicado en la página [www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com) -> Desarrollo Sostenible.

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

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo un trabajo de aseguramiento limitado y expresar una conclusión basada en el trabajo realizado. Nuestro trabajo ha sido realizado de acuerdo con la norma Internacional para trabajos de aseguramiento (ISAI) 3000, Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information, emitida por el International Auditing and Assurance Standards Board. Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el informe está exento de errores materiales y que cumplamos las exigencias en materia de independencia incluidas en el Código Ético de la International Federation of Accountants que establece requerimientos detallados en torno a la integridad, objetividad, confidencialidad y conducta y calificaciones profesionales.

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

- Indagación con la administración para obtener un entendimiento del proceso llevado a cabo por Grupo Nutresa S.A. para determinar los asuntos materiales para los grupos de interés de Grupo Nutresa S.A.
- Entrevistas con la Dirección y personal pertinente a nivel de grupo y a nivel del negocio seleccionado, sobre las políticas y estrategias para los asuntos materiales y la aplicación de las mismas a través de los negocios.
- Entrevistas con el personal pertinente de Grupo Nutresa S.A. a nivel corporativo y de negocio, responsables de proporcionar la información contenida en el Informe.
- Visita a las instalaciones de Alimentos Cárnicos, Noel y Campafin Nacional de Chocolates, seleccionadas según un análisis del riesgo, teniendo en cuenta criterios cuantitativos y cualitativos.



- Comparación de la información presentada en el reporte con la información correspondiente a las fuentes subyacentes relevantes para determinar si la misma ha sido incluida en el reporte.
- Análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Informe, en cuanto a la confiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestras.
- Lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de Grupo Nutresa S.A.
- Verificación de que la información financiera reflejada en el Informe ha sido extraída de las cuentas anuales de Grupo Nutresa S.A., auditadas por terceros independientes.
- Verificación de que los datos de otras emisiones indirectas y huella hídrica cooperativa reflejados en el Informe corresponden con los datos de otras emisiones indirectas de gases efecto invernadero y huella hídrica cooperativa verificadas por un tercero independiente.

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

Con base en los procedimientos realizados, descritos anteriormente, nada ha llamado nuestra atención que nos indique que el Informe Anual y de Sostenibilidad de Grupo Nutresa S.A. por el año terminado al 31 de diciembre de 2013 no se presenta de manera adecuada, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.1 y al suplemento del sector de alimentos según lo descrito en el subcapítulo "Acerca de este informe anual y de sostenibilidad" del Informe.

Nuestro Informe de aseguramiento limitado lo hemos realizado únicamente para Grupo Nutresa S.A. de acuerdo con los términos de nuestra encargua. Nuestro trabajo ha sido realizado para expresar a Grupo Nutresa S.A. aquellos asuntos sobre los cuales hemos sido contratados a expresar en este reporte de aseguramiento limitado y no para otros propósitos. No aceptamos ni asumimos responsabilidad ante terceros diferentes a Grupo Nutresa S.A. por nuestro trabajo, por este Informe de aseguramiento limitado, o por las conclusiones o las que hemos llegado.

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

KPMG Advisory Services Ltda.

Ignacio Córdoba  
20010  
9 de marzo de 2014



## Declaración de Control del Nivel de Aplicación de GRI

Por la presente GRI declara que **Grupo Nutresa** ha presentado su memoria “Informe anual y de sostenibilidad 2012” a los Servicios de GRI quienes han concluido que la memoria cumple con los requisitos del Nivel de Aplicación A+.

Los Niveles de Aplicación de GRI expresan la medida en que se ha empleado el contenido de la Guía G3.1 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad presentada. El Control confirma que la memoria ha presentado el conjunto y el número de contenidos que se exigen para dicho Nivel de Aplicación y que en el Índice de Contenidos de GRI figura una representación válida de los contenidos exigidos, de conformidad con lo que describe la Guía G3.1 de GRI. Para conocer más sobre la metodología: [www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf](http://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf)

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

Amsterdam, 07 de marzo 2013

Nelmara Arbex  
Subdirectora Ejecutiva  
Global Reporting Initiative

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



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

**Descargo de responsabilidad:** En los casos en los que la memoria de sostenibilidad en cuestión contenga enlaces externos, incluidos los que remiten a material audiovisual, el presente certificado sólo es aplicable al material presentado a GRI en el momento del Control, en fecha 28 de febrero 2013. GRI excluye explícitamente la aplicación de este certificado a cualquier cambio introducido posteriormente en dicho material.





# Creciente generación de valor



# SÍNTESIS FINANCIERA



Centro de distribución. Regional Antioquia, Colombia.

El centro de nuestros objetivos estratégicos es la Creciente Generación de Valor, soportado por un Desarrollo Sostenible. En Grupo Nutresa estamos convencidos que solo asegurando una armonía de

nuestro crecimiento económico con un claro compromiso social y ambiental, podremos contribuir sostenidamente al desarrollo de nuestros accionistas, consumidores, clientes, empleados, proveedores, gobiernos y comunidad en general.

Valor económico, directo, generado (\$ millones)	2011	2012
Ingresos por ventas netas	5.057.383	5.305.782
Ingresos por inversiones financieras	52.246	47.482
Ingresos por ventas de propiedad, planta y equipo	9.088	48.111
<b>Total</b>	<b>5.118.715</b>	<b>5.401.375</b>

Valor económico, directo, distribuido (\$ millones)	2011	2012
Costos operativos	3.409.208	3.270.125
<b>Salarios y beneficios sociales para los empleados</b>		
Salarios y prestaciones	677.390	764.648
Beneficios sociales (auxilios, contribución fondos mutuos, inversión, apoyo educación superior, bienestar y calidad de vida)	54.934	56.401
Tasas e impuestos brutos	171.205	221.518
Inversiones en la comunidad	13.660	13.801
<b>Pagos a proveedores de fondos</b>		
Dividendos pagados a accionistas	150.292	163.873
Intereses pagados por préstamos	64.191	52.675
<b>Total</b>	<b>4.540.880</b>	<b>4.543.041</b>

\*Se reexpresó la cifra en beneficios sociales de 2011, por cambio en los ítems incluidos en 2012 con el fin de lograr comparabilidad en la información de ambos períodos.

# ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN MERCADOS EMERGENTES

Grupo Nutresa ha definido a Colombia, Perú, Centro América y El Caribe, México y Estados Unidos, como su región estratégica para fortalecerse y desarrollar sus marcas, negocios y redes de distribución. Colombia es el principal mercado de la organización y durante los últimos años ha dedicado gran parte de sus esfuerzos a desarrollarse en otros países, principalmente de América Latina, razón por la cual gran parte de sus ventas se hace en países emergentes.

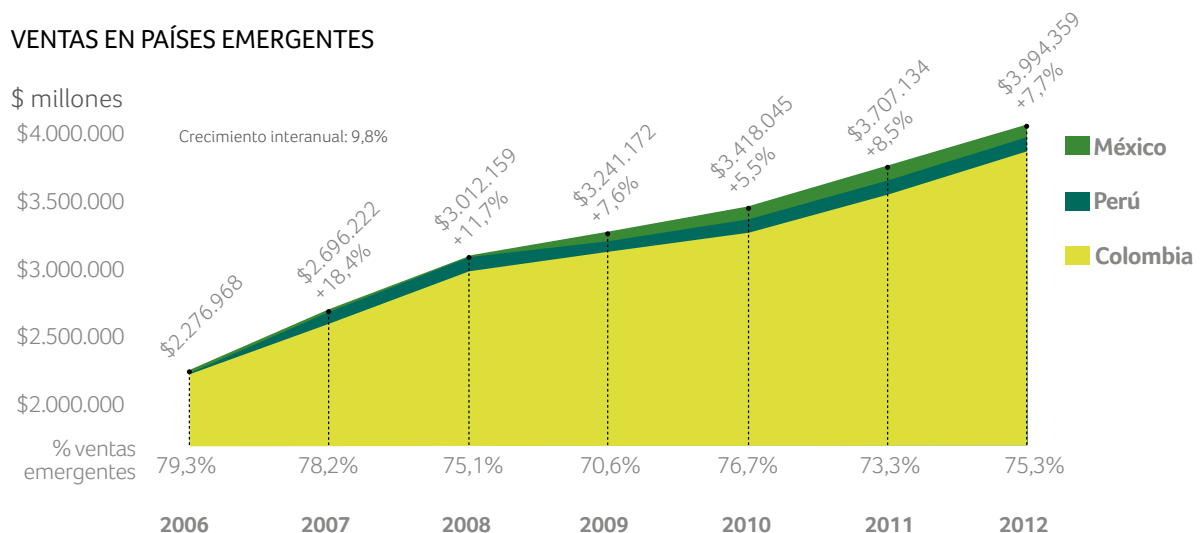
Estos mercados se monitorean periódicamente para definir los planes de ingreso o consolidación, acorde a un Modelo de Internacionalización propio de Grupo Nutresa, que incluye variables externas e internas del país: el mercado, las capacidades, las inversiones, los clientes, entre otros.

En el año 2012, las ventas de Grupo Nutresa en Colombia fueron de \$3 billones 994.761 millones, representando el 71,5% de sus ventas totales y un incremento del 8,5% respecto al año anterior.

Las ventas en mercados emergentes del Grupo presentan para 2012 un crecimiento del 7,7% respecto al año anterior, al alcanzar \$3 billones 994.359 millones.

**7,7%**  
fue el crecimiento de ventas en mercados emergentes.

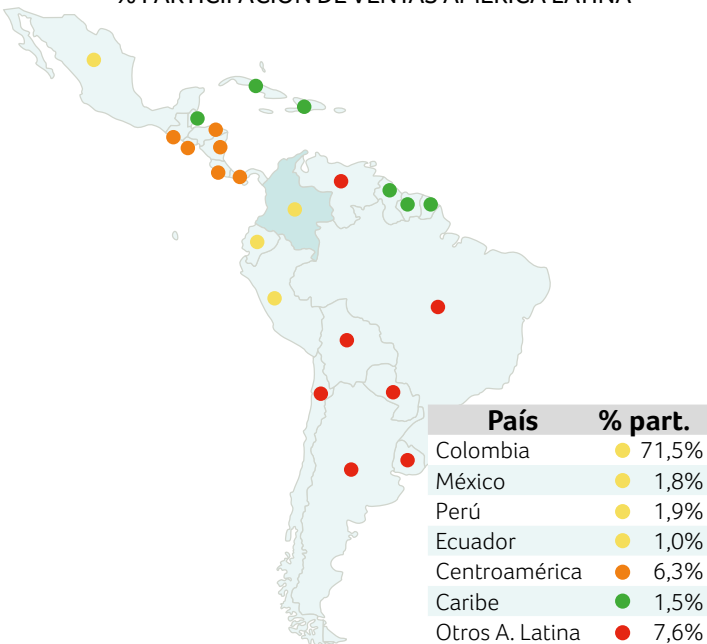
## VENTAS EN PAÍSES EMERGENTES



Nuestra estrategia de portafolio hace énfasis en productos de consumo masivo, que lleguen a todos los estratos de la población y que cumplan las necesidades de variedad, calidad y nutrición, a un precio asequible para todos los consumidores.

Además de Colombia, Grupo Nutresa cuenta con plataformas productivas en países como Perú, Venezuela, Panamá, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, México, Estados Unidos y, a partir de 2013, en Malasia. Para poder desarrollar los productos ajustados a las necesidades y expectativas de los consumidores, incorporamos mejoras en los productos en aspectos de salud y nutrición y focalizamos los esfuerzos en utilización de materiales de empaque que tengan menor impacto ambiental. Simultáneamente utilizamos las redes comerciales propias en 12 países, para distribuir de forma eficiente y accesible dichos productos. La variedad de precios y soluciones en cuanto a calidad y nutrición ha permitido que se consolide, a lo largo de casi 100 años de cercanía al consumidor, el liderazgo de las marcas en Colombia, Perú, México, República Dominicana y Centroamérica.

**% PARTICIPACIÓN DE VENTAS AMÉRICA LATINA**



Cada empresa diseña su propuesta de valor para los consumidores locales, considerando un portafolio de productos altamente diferenciado, acorde a las necesidades de calidad, nutrición, fracción de moneda y poder adquisitivo, teniendo en cuenta el reconocimiento de nuestras marcas. En los casos de Perú, México, Centroamérica y el Caribe, el ingreso al mercado se fortalece mediante la adquisición de empresas locales con marcas reconocidas por los consumidores, así como redes de distribución que permiten la llegada a los diversos canales y un muy buen equipo administrativo.

**AGENDA MULTILATINA**

En Grupo Nutresa aseguramos la transferencia de conocimiento y mejores prácticas a las operaciones de nuestra región estratégica a través de una Agenda Multilatina en donde se detallan los planes y programas que se transfieren desde la organización en Colombia a todas las operaciones industriales y comerciales propias. Los principales avances en 2012 de este programa fueron:

- En el ámbito comercial es de destacar la transferencia de conocimiento en doble vía a la operación internacional en temas como *trade*, negociación con grandes cadenas, segmentación de clientes y servicio al cliente, la cual se realizó con el apoyo de Comercial Nutresa en Colombia. Así mismo, se avanzó en el entendimiento de las leyes de salud en los diferentes países con el fin de determinar los ajustes requeridos en el portafolio de productos y asegurar el cumplimiento de los compromisos nutricionales del Negocio.
- En el frente administrativo se contó con el soporte de los equipos de Servicios Nutresa y gracias al trabajo en grupo con las compañías internacionales se lograron, entre otras, el cumplimiento de las siguientes iniciativas: salida en vivo de SAP de las operaciones propias en México, Estados Unidos y República Dominicana, generación de matrices estratégicas de riesgos para asegurar la sostenibilidad de las operaciones y el acompañamiento en la medición de clima organizacional.
- Adicionalmente, dentro de la Agenda Multilatina se incluyeron dos proyectos para Grupo Nutresa, que impactarán la operación internacional en el mediano plazo. Estos proyectos están asociados a la captura de ahorros a través de mejores prácticas en compras, abastecimiento y al ajuste del diseño de productos como fuente de valor, y al modelo que soporta el proceso de planeación estratégica y financiera del Grupo. Este último integra los subprocesos de planeación de negocios, presupuesto financiero, planes operativos y proyecciones financieras.

# INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN



En las empresas de Grupo Nutresa se vive la cultura de la innovación, siendo marco estratégico para todos los procesos de las empresas.



Grupo Nutresa entiende la innovación efectiva como un objetivo estratégico que le permite avanzar en el logro de su visión. Desde nuestro modelo homologado de gestión de innovación, Imagix, a través de cuatro pilares fundamentales: cultura, procesos, recursos y marco de acción, formulamos estrategias y planteamos programas y herramientas que nos permiten generar productos, servicios y procesos o mejorar los existentes.

**0,50%**  
de las ventas en 2012  
se invirtió en innovación.

## GESTIÓN DE INNOVACIÓN

### GRUPO NUTRESA LE APUESTA A LA INNOVACIÓN ABIERTA

En 2012 lanzamos Soluciones Innovadoras, un programa de innovación abierta que busca aprovechar las capacidades extendidas en innovación de todo el Grupo Nutresa, compartiendo los retos de los Negocios en una plataforma web que permite que todos los colaboradores y personas externas a la organización, participen con sus propuestas de solución. El alcance de la primera fase del programa, desarrollado el año anterior, incluyó todos los Negocios en Colombia y, en 2013, se extenderá a los del exterior y vinculará a más públicos externos. Los resultados obtenidos demuestran la capacidad creativa, el trabajo en equipo y el conocimiento de nuestra gente:

- 898 inscripciones en los diferentes retos en 2012.
- 159 soluciones enviadas.
- 13 retos lanzados.
- 12 ganadores premiados.

### ARTICULACIÓN CON EL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DE COLOMBIA

Avanzamos en la construcción del desarrollo de capacidades de innovación en el marco de la competitividad de

los negocios y del sistema de ciencia, tecnología e innovación de Colombia, actualmente participamos de un proyecto cofinanciado por Colciencias que hace parte de la convocatoria 534 de 2011. Este proyecto tiene como objetivo fortalecer la gestión de la innovación y la gestión tecnológica mediante la ejecución de unas líneas de proyecto tales como:

- Identificación de brechas de cultura de innovación y de gestión tecnológica.
- Estructuración del proceso de monitoreo del entorno.
- Ejercicio de prospectiva.
- Innovación alrededor de modelos de negocio.

Este proyecto lo adelantan los negocios de Chocolates, Café, Pastas, Helados, Galletas, Cárnico y Servicios Nutresa, en colaboración con aliados externos.

En 2012 se terminó la etapa de diagnóstico de cultura de innovación en Zenú, Colcafé, Nacional de Chocolates, Servicios Nutresa y Meals, y se diseñaron planes de cierre de brechas con el recurso humano clave.



“Mi motivación principal para la participación en Soluciones Innovadoras está asociada con la posibilidad de contribuir a la mejora de los procesos, a buscar siempre una mejor forma de hacer las cosas e impactar la gestión de conocimiento del Grupo Nutresa. La participación abierta y transversal de todas las personas que hacemos parte del Grupo juega un papel clave en el éxito de este programa, debido a que las diferentes disciplinas y experiencias enriquecen y facilitan la solución de los retos. Espero continuar aportando muchas más soluciones al programa”.

**Juan Andrés Salazar G.**

Ganador de dos retos de Soluciones Innovadoras, y colaborador de Servicios Nutresa S.A.S.

## AVANZANDO HACIA UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Éxitos Innovadores es un programa que incentiva la innovación por medio de la participación de todos los colaboradores en nuestras empresas, por medio de la formulación e implementación de ideas que generan valor agregado en la gestión con nuestra gente, en la cultura organizacional y en la productividad, así como en los procesos con clientes, consumidores y el desarrollo sostenible. En 2012 se reconocieron 1.806 Éxitos Innovadores en los diferentes negocios. De estos, 146 tienen un componente de innovación ambiental, lo que refleja nuestro compromiso en esa materia.

El modelo Imagix tiene en las empresas equipos de trabajo con competencias desarrolladas para impulsar la innovación; hacen parte de estos los Promotores de Innovación que conforman una red integrada por 188 colaboradores.

### GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

El proceso de Gestión del Conocimiento en Grupo Nutresa apoya la innovación efectiva a través de metodologías que promueven la construcción, aplicación, conservación y transferencia de conocimiento. En 2012 se documentaron 10 casos de negocio en la herramienta Memoria Corporativa en la cual se registraron las principales lecciones aprendidas en la creación, adquisición y fusiones de compañías en Grupo Nutresa.

De igual forma, se entregaron las herramientas que permiten gestionar adecuadamente el conocimiento. Algunas son: Lecciones Aprendidas, Aprendiendo con los Expertos, Eventos Generadores de Conocimiento y Mapas de Conocimiento.



La gestión del conocimiento contribuye al fortalecimiento del capital humano y a la competitividad de nuestras empresas. Colaboradores Meals de Colombia. Bogotá, Colombia.

Durante 2012 evolucionamos las Mesas de Sinergia a Comunidades de Sinergia, con la misión de consolidar la labor que se viene haciendo desde estos espacios de gestión, que reúnen, de acuerdo con su temática, a los profesionales que lideran los procesos claves de las empresas para construir, aplicar y transferir conocimiento. El Grupo cuenta con 13 comunidades de sinergias activas y conectadas mediante un portal colaborativo, las cuales desarrollan agendas para transferir conocimiento y emprender proyectos transversales que aplanan la competitividad de los negocios y del Grupo.

## PRÁCTICAS EJEMPLARES: EJECUCIONES Y PROYECTOS CON IMPACTO SUPERIOR

Con el programa Prácticas Ejemplares nuestra organización identifica dentro de las empresas experiencias de gestión y proyectos que se destacan por sus resultados superiores, y que pueden ser replicados en otras empresas. Así, el conocimiento se convierte en un activo del Grupo, que aporta al fortalecimiento de procesos y a la competitividad de los negocios, todo enmarcado dentro del objetivo de innovación efectiva.

El programa reconoce y exalta a los equipos gestores de las prácticas ejemplares y los potencia en su rol de líderes expertos en sus procesos. Con la aplicación de metodologías de gestión del conocimiento, la organización asegura la migración de los modelos, contenidos y desarrollos de las prácticas ejemplares seleccionadas cada año.



En Grupo Nutresa promovemos programas para la innovación y transferencia de conocimiento, uno de estos es Prácticas Ejemplares, que identifica proyectos y experiencias de nivel superior y genera espacios para migrarlos a otras empresas y hace reconocimiento a los equipos que los lideran.

### PRÁCTICAS EJEMPLARES 2012

Destacamos los modelos de gestión premiados en 2012:

**Comercial Nutresa y Compañía Nacional de Chocolates** con sus respectivas prácticas aplicadas a los procesos comerciales y de mercadeo, contribuyeron a la gestión de mercados, al desarrollo de las marcas y a la rentabilidad y productividad de sus negocios.

**Vidarium**, Centro de Investigación de Grupo Nutresa y Colcafé, obtuvieron el reconocimiento de Práctica Ejemplar por el trabajo realizado en el desarrollo de capacidades de investigación, un modelo que articula la interacción entre el Centro y los Negocios, con miras a la innovación efectiva y en línea con los ejes de nutrición, salud y bienestar de Grupo Nutresa.

**Compañía de Galletas Noel** fue reconocido por su programa "Vive con Sentido", que promueve una vida en equilibrio en todas las dimensiones del ser humano. Este modelo es recomendado entre el sector empresarial por el Ministerio de Protección Social de Colombia.

## GESTIÓN EN INVESTIGACIÓN

Invertimos en proyectos de investigación que nos conduzcan a asegurar que nuestros productos y procesos estén a la vanguardia y sean cada día más productivos y mejores para los consumidores y el medio ambiente.

En 2012 continuamos con el fortalecimiento de la investigación, como un proceso para dar lugar a la innovación en el Grupo Nutresa. Los resultados de un número importante de investigaciones permitieron consolidar las propuestas de valor de las marcas al consumidor.

En el propósito de generar conocimiento relevante y pertinente para el Grupo, fue importante la relación con las universidades colombianas e instituciones como Colciencias y el Sena, con quienes

nos integramos en programas de ciencia, tecnología e innovación, promovidos por el Gobierno. Participamos en programas de vinculación de profesionales con formación doctoral y jóvenes investigadores a los proyectos de nuestras empresas, ambos programas financiados con recursos de Colciencias. También lo hicimos en convocatorias dirigidas a promover el desarrollo tecnológico de sectores claves y a generar capacidades de innovación. Actualmente, las compañías del Grupo adelantan un proyecto de capacidades de innovación, con recursos obtenidos de la convocatoria 534 de Colciencias.

# INVESTIGACIÓN EN VIDARIUM



El Centro de investigación Vidarium continúa con su tarea de generar conocimiento para contribuir a la estrategia de los negocios, enmarcada dentro de las dinámicas de la comunidad académica y científica; es por esto que sus productos están clasificados en tres categorías: generación de nuevo conocimiento, formación de recurso humano y apropiación social del conocimiento. Con la participación de Vidarium en proyectos de investigación en el tema de obesidad, se generaron productos que permitieron que en la convocatoria 598 de Colciencias, para reconocimiento de grupos de investigación de ciencia, tecnología e innovación 2012, su grupo de investigación quedará visible en la plataforma Scienti.

Los productos con que Vidarium ha empezado su trayectoria son:

- Publicación de productos de nuevo conocimiento en las revistas Biomédica e IATREIA.
- Formación de un estudiante de maestría y participación en el proceso de formación de tres estudiantes de pregrado.
- Cinco ponencias en eventos científicos nacionales y tres internacionales, para divulgar los resultados de investigación.

Con estas ejecutorias se ha generado la dinámica requerida para mantener un proceso investigador activo, que ya cuenta con nuevos proyectos en fase de diseño y ejecución, y así en el mediano plazo, de acuerdo con su plan de desarrollo, podrá contar con líneas de investigación de ciclo completo.

## REDES DE CONOCIMIENTO

En la consolidación de Vidarium como miembro de la comunidad académica y científica, se han suscrito convenios marco para el desarrollo de proyectos colaborativos con ocho instituciones, y se ha formalizado su participación en la red temática iberoamericana para el intercambio de conocimiento en caracterización, evaluación funcional y de seguridad de compuestos bioactivos de frutas iberoamericanas, como ingredientes alimentarios Cornucopia, empezando a materializar las redes conocimiento en las cuales estará inmerso su quehacer investigador.

## PREMIO DE INVESTIGACIÓN GRUPO NUTRESA



El premio Nutresa a la investigación reconoció a los equipos de investigación del Negocio Cárnico, quienes ocuparon el primer y segundo lugar de esta convocatoria, y de Helados ubicado en el tercer puesto. Este premio fomenta la gestión científica en las empresas del Grupo. Evento de premiación en investigación. Octubre 2012. Medellín, Colombia.

Grupo Nutresa realizó por segunda ocasión, la convocatoria y premiación en investigación entre sus negocios, para promover la cultura científica. En esta edición participaron 21 proyectos, de los cuales se premiaron los tres que obtuvieron más alto puntaje:

- “Efectividad de los procesos térmicos en la elaboración de productos cárnicos procesados”.
- “Adición de un conservante natural en la elaboración de productos cárnicos procesados”.
- “La creación de hábitos alimentarios en las familias de NSE 2 al 4 de la ciudad de Bogotá: una aproximación etnográfica a las prácticas, símbolos y significados de la alimentación”.

Se concedió una mención especial a la investigación “Optimización de la harina de trigo vía ajustes por mezclas y aplicación enzimática”.

Todos estos trabajos corresponden a proyectos pertinentes dentro de la estrategia de innovación de los negocios.



## ACCESO A NUEVOS MERCADOS

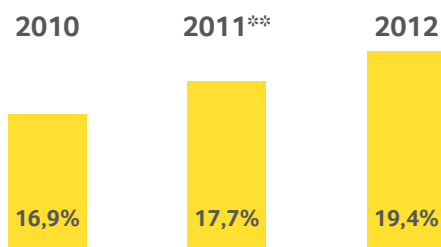
Grupo Nutresa, en su estrategia de expansión internacional, ha generado algunos mecanismos innovadores para el apalancamiento de su gestión. El modelo de internacionalización de la organización es una herramienta que con base en el seguimiento de algunas variables críticas, tanto internas como externas, nos permite determinar el nivel de penetración que tenemos en los mercados estratégicos para el Grupo, para hacer un seguimiento semestral, en el marco de las ruedas de gestión internacional, de las variables que miden cómo estamos en acceso a la distribución, acceso al país y acceso al mercado de cada uno de los países definidos. Con base en lo anterior, establecemos prioridades estratégicas para la gestión internacional que nos permitan avanzar y mejorar en las variables medidas.

Adicionalmente, por medio de la Agenda Multilatina mencionada en el capítulo de Mercados Emergentes, hacemos seguimiento a la migración del conocimiento y buenas prácticas de Grupo Nutresa hacia nuestras operaciones internacionales, de manera que nos permita trabajar en el desarrollo de las variables críticas definidas en el Modelo de Internacionalización que están bajo nuestro control. Con base en estos dos mecanismos, hemos encontrado una manera efectiva de expandirnos internacionalmente acorde con la manera de actuación de Grupo Nutresa en su región estratégica.

## DESARROLLO DE PROCESOS Y NUEVOS PRODUCTOS

Durante 2012 los nuevos productos tuvieron una participación de 19,4% en las ventas totales de Grupo. La tasa de éxito del lanzamiento de nuevos productos fue de 41%\*.

### % VENTAS INNOVACIÓN / VENTAS TOTALES



\* La metodología de medición de este indicador para la definición de la meta a 2020 cambia con referencia a la empleada actualmente.

\*\* Con el fin de obtener comparabilidad se reexpresó el indicador del año 2011, el cual se presentó con un % de 17,4, esta cifra no incluía las ventas de innovación de Hermo.

Gestionamos nuestros proyectos de Desarrollo de nuevos productos mediante una metodología basada en etapas de trabajo y momentos de decisión (DNP). Nos soportamos tecnológicamente en las herramientas SAP. Actualmente operamos bajo este modelo en todas las compañías en Colombia y en el exterior, en las compañías del negocio de Chocolates y en Galletas en Costa Rica.

### TPM - TOTAL PRODUCTIVE MANAGEMENT: UN APORTE EFECTIVO A LA COMPETITIVIDAD DE LOS PROCESOS

En 21 de las 33 plantas de producción de las empresas de Grupo Nutresa, se aplica el modelo de gestión TPM, una práctica de clase mundial que nos ha permitido mejorar de manera continua la productividad y eficiencia de los procesos; con la metodología TPM se llevan adelante proyectos de innovación focalizados en aspectos como: aumento de capacidad, reducción de tiempos de proceso, consumos de agua y energía, entre otros.

La implementación se ha venido desarrollando con consultorías externas unificadas para las empresas del Grupo, y cada año hemos venido fortaleciendo nuestra capacidad de transferencia de conocimiento con la realización de formaciones internas. Igualmente, promovemos los intercambios de conocimiento, homologación de procesos y reaplicación de buenas prácticas, entre los equipos de trabajo de las plantas de los negocios.

La gestión del modelo TPM se fundamenta en la consolidación de pequeños equipos de trabajo que conectan la estrategia con la operación; durante el año anterior hubo incremento de indicadores que dan cuenta de la labor desarrollada: 345 pequeños equipos de nuestras empresas, realizaron 3.676 mejoras en los procesos y 23.972 lecciones de un punto, actividad última que hace posible que los participantes aprendan de las situaciones identificadas y se compartan las soluciones.

Uno de los activadores claves para este proceso de mejora continua es la formación de las personas. Durante 2012, 19.104 asistentes participaron de las formaciones internas y 96 de las formaciones externas.



En las empresas de Grupo Nutresa se aplica el modelo de gestión Total Productive Management, TPM, que estimula la productividad y el mejoramiento continuo de los procesos. Planta Alimentos Cárnicos. Caloto, Colombia.

# INNOVACIONES DE PRODUCTOS



## CÁRNICOS NUTRESA



### ROLLO DE CARNE RICA Y CUNIT

Las marcas Rica y Cunit lanzaron al mercado el “Rollo de Carne”, en respuesta a una necesidad de sus consumidores. En línea con el posicionamiento de estas dos marcas, orientadas a ofrecer al consumidor productos de buen costo y beneficio, este alimento es una nueva alternativa para diferentes momentos de consumo, como lo son el desayuno, el almuerzo y la cena.



### COSTILLAS RANCHERA

Ahumadas, preasadas, con un alto contenido cárnico y con el inigualable sabor de esta deliciosa marca, las Costillas Ranchera entregan nuevas noticias a los consumidores y dan dinamismo al segmento de las costillas. Viene en presentación de 500 gramos, empacada al vacío y con sobreempaque en bolsa con zipper.



### SALCHICHA TIPO PERRO ZENÚ

Las Salchichas Tipo Perro de Zenú son ideales para aquellas personas que valoran el bienestar, y dedican tiempo a disfrutar de los momentos cotidianos, buscan practicidad en la alimentación y tienen un estilo de vida simple, alegre y positivo. Al ser buena fuente de proteína, previene la desnutrición, ayuda al crecimiento y al desarrollo, además de contribuir a la reparación de tejidos y al correcto proceso de aprendizaje. Vienen en presentación de 480 y 640 gramos.



### ZENÚ, BUENA FUENTE DE PROTEÍNA

Zenú continúa fortaleciendo su posicionamiento como una marca que ofrece productos que contribuyen a la alimentación de las familias colombianas, sumando más productos a su declaración nutricional “Buena Fuente de Proteína”. A la fecha cuenta con más del 73% de los productos de su portafolio, lo que implicó balancear sus niveles de grasa y sodio para resaltar el aporte proteico de su origen cárnico.

## GALLETAS NUTRESA



### TOSH SEMILLAS DE GIRASOL

Las nuevas galletas Tosh Semillas de girasol tienen todos los beneficios provenientes de la mezcla de semillas de girasol, salvado de trigo, el dulce natural de la miel y solo 120 calorías, libres de sabores y conservantes artificiales, grasas trans y colesterol. Tosh Semillas de girasol tiene el aval para comunicar que es una buena fuente de fibra como su principal beneficio, responde a las necesidades de los consumidores de este segmento que siempre quieren darse gusto con lo que comen, cuidando la salud y la figura, buscan productos más naturales que les permitan encontrar ese equilibrio y sentir que están haciendo algo bueno por ellos.



### PORTAFOLIO DE NAVIDAD NOEL

La temporada de Navidad 2012 presentó un amplio portafolio con múltiples opciones diseñadas especialmente para compartir y regalar en esa maravillosa época del año. Entre las doce innovaciones de producto se destacaron: la plegadiza surtida Party Mix que trajo la propuesta de un nuevo momento de consumo con variedad de galletas saladas para acompañar las celebraciones familiares; la bolsa Noche Buena de 80 gramos, exclusiva para las tiendas, y los cofres de bajo desembolso que facilitaron el acceso de todos los consumidores con una alternativa económica y sin dejar de lado toda la magia de la Navidad Noel.



### MINI CHIPS BLACK

Noel continúa con el crecimiento e innovación de su marca Minichips, con la edición limitada de galletas de chocolate con chips de colores. Con esta innovación, la marca sigue conectándose con el estilo de vida de los adolescentes, sus principales consumidores. Minichips Black es tan rica que no se puede comer una sola, porque "con Minichips, muchas no son tantas".



### SHORTBREAD

Fehr Foods, con su marca Lil' Dutch Maid, lanzó al mercado de Estados Unidos su nueva galleta Shortbread. Se trata de una galleta tipo mantequilla, muy familiar al paladar americano, en una presentación muy asequible en precio al consumidor.



### MERENDINA FLIP

La Compañía de Galletas Pozuelo lanzó en los mercados de Costa Rica, El Salvador y Guatemala su innovación Merendina Flip. Deliciosos ponquecitos con dos capas de la tradicional crema de Merendina sabor a vainilla y tres capas de ponqué. Está disponible en tres presentaciones: cubierta con chocolate oscuro, chocolate blanco o sin cobertura.

# INNOVACIONES DE PRODUCTOS

## CHOCOLATES NUTRESA



### CHOCOLISTO AHORA ES BEBIDA LISTA PARA TOMAR

Con la marca Chocolisto, Compañía Nacional de Chocolates ingresó en el 2012 en una nueva categoría: Bebidas Listas para Tomar. Chocolisto Listo viene en dos deliciosos sabores: chocolate y fresa, y con el paquete nutricional de vitaminas y minerales que la marca tiene en todas sus presentaciones.



### CORONA FLASH

Corona, la marca #1 del mercado en Colombia, lanzó el nuevo Corona Flash, una bebida de chocolate en polvo instantánea que se prepara en segundos, con delicioso sabor para disfrutar fría o caliente y para toda la familia. Con esta innovación se dinamiza la categoría de chocolates de mesa satisfaciendo la necesidad de un grupo de consumidores en donde la practicidad es un factor clave.



### TEMPORADAS

La innovación y el diseño impactante en las marcas Jet, Jumbo, Montblanc y Roletto han hecho de nuestros chocolates el regalo ideal para las ocasiones especiales. La participación del portafolio de golosinas en las temporadas de Amor & Amistad, Madres y Navidad es representativa en las ventas anuales de golosinas de Chocolates Nutresa.



### JUMBO COMBI

Jumbo lanzó la nueva Jumbo Combi, con una mezcla diferente: maní, arroz crujiente y galleta negra cubierta de chocolate. A un precio al público accesible en fracción de moneda, Jumbo Combi se ha convertido en una opción entre los macrosnacks.



## CAFÉS NUTRESA



### COLCAFÉ CAFÉ HELADO

Colcafé Café Helado es la primera bebida de café helado sabor frutal con alto poder refrescante, bajo contenido calórico, que aporta antioxidantes naturales, es de fácil preparación y económica. Colcafé Café Helado con sabor frutal instantáneo tiene dos alternativas de sabor: limón y durazno, y viene en presentaciones de sobre de 1 litro y bolsa resellable de 4 litros.

Con este nuevo producto, el consumidor tiene nuevas posibilidades de incluir el café en ocasiones de consumo diferentes a las habituales, ya que su sabor frutal y las características de bebida refrescante, la hacen ideal para disfrutar en momentos de calor y acompañar las comidas.



### SELLO ROJO ESPRESSO

Café Sello Rojo Espresso, un café especial para aquellas personas que quieren disfrutar de este tipo de preparación en la comodidad de su casa. Este producto se caracteriza por la calidad de sus granos tipo excelso 100% colombiano, una tostión alta y una fina molienda en la presentación de tostado y molido, garantizando una máxima extracción para obtener una bebida con un excelente perfil de taza, deliciosa crema e intenso sabor y aroma. Café Sello Rojo Espresso cuenta con dos presentaciones de 500 gramos: tostado y molido o en grano.

# INNOVACIONES DE PRODUCTOS



## HELADOS NUTRESA



### DRÁCULA NUEVA FORMA

En 2012 una de las paletas divertidas y más tradicionales del mercado colombiano tuvo una importante transformación, Drácula presentó a los niños una deliciosa y nueva paleta con relleno de salsa de fresa, pero ahora con atractiva forma de vampiro, bañado en chocolate.



### LENGUILETTA

Crem Helado sorprendió al consumidor y al mercado con la nueva paleta LENGUILETTA. Una paleta única en el mercado colombiano, que tiembla al agitarla, gracias a su textura gelatinosa. Su forma y color la hacen similar a una lengua, lo que la hace muy divertida y diferente.



### ALOHA VASO

Aloha les dio noticias a sus consumidores con los cambios e innovaciones en Aloha Raspado: refrescante combinación de sabores, ideal para las vacaciones. Aloha Raspado es una experiencia única y divertida, gracias a su exclusiva pala - pitillo, su textura, sabores y a la mezcla de estos con la leche condensada.



### PLATILLO SE RENUEVA

Platillo, el sándwich helado de los colombianos, con una historia de más de 30 años, se renueva con un producto mejorado, con más salsas y empaques modernos. Adicionalmente, presenta al mercado una nueva referencia consistente en un delicioso helado de arequipe con vetas de este mismo sabor en medio de las más ricas galletas; un sabor tradicional muy apetecido por los colombianos, tuvo gran aceptación.

## PASTAS NUTRESA



### DORIA KIDS

Pastas Doria renovó su producto Doria Kids con los personajes de moda: Phineas & Ferbs, las figuras de la pasta traen los 7 principales motivos del seriado. Las referencias que Doria tiene en su portafolio son: Macarrón con Queso, Tomate Atómico (pasta + sobre con salsa de tomate), Explosión de Queso (pasta Phineas & Ferbs + sobre de queso) y Mega Pasta.



### TORTELLINI QUESO Y RAVIOLI DE POLLO

Doria complementa su portafolio con los nuevos productos lanzados: Tortellini Queso y Ravioli de Pollo, continuando con el crecimiento del segmento de pasta rellena. Referencias que se suman al Ravioli de Carne, con las que Doria toma la posición de liderazgo.



### LASAGNA NAVIDAD

Los consumidores de pastas disfrutaron con la Lasagna Navideña Doria en las fiestas de fin de año, un producto de temporada, con los colores de la Navidad en sus láminas de pasta de tomate y espinaca, y que además estuvo alineado con la celebración de los 60 años de la empresa. Doria es la marca líder de pastas del mercado colombiano.

# NUTRICIÓN, SALUD Y BIENESTAR



Para el acompañamiento y seguimiento a la implementación de la política de nutrición con la cual el Grupo Nutresa se compromete con la nutrición, la salud y el bienestar de sus consumidores, se constituyó un panel integrado por el vicepresidente corporativo de innovación y nutrición, los gerentes de mercadeo, e investigación y desarrollo de los negocios, las gerencias de comunicaciones institucionales y de desarrollo humano y organizacional, las direcciones de la Fundación Nutresa y Vidarium, y un invitado de la comunidad académica en nutrición. La gestión de este panel durante 2012 contribuyó a un mejor entendimiento de las estrategias y a la definición de los planes de acción para sus diferentes pilares.

- Con relación a los productos se han planteado metas graduales en la reducción de grasas, azúcares y sodio, acompañadas de los proyectos de investigación y desarrollo requeridos para lograrlas. Las reducciones propuestas están alineadas con la estrategia mundial de régimen alimentario, actividad física y salud

# 22

actividades enfocadas a la promoción de la salud y los estilos de vida saludable se realizaron durante el año.

promovida por la Organización Mundial de la Salud. Además, haciendo una aproximación integral en búsqueda de un instrumento que permita la proyección de los portafolios dentro de los nuevos lineamientos para el sector, se está construyendo un perfil nutricional para los productos por ocasión de consumo.

- Grupo Nutresa desde hace dos años viene implementando el etiquetado voluntario GDA, guía que recomienda la ingesta diaria de consumo, adecuándolo a la normatividad de etiquetado nutricional de los diferentes mercados en los que se participa. La meta es contar con productos del Grupo bajo este etiquetado.
- Durante el año se realizaron 22 actividades enfocadas a la promoción de la salud y los estilos de vida saludable, destacándose entre ellas:





Gracias a tu apoyo hicimos nuestro aporte a la lucha contra el cáncer de seno.

[www.chocolyne.com](http://www.chocolyne.com)



### PIETRÁN APOYA A LA FUNDACIÓN COLOMBIANA DEL CORAZÓN

La marca Pietrán desarrolló la campaña Corazones Responsables, en la cual invitó a los colombianos a hacerse seguidores de la marca en Facebook para apoyar la labor de la Fundación Colombiana del Corazón. Al cierre de la campaña se logró superar la meta de lograr 12.000 seguidores por los cuales Pietrán entregó a la Fundación una donación por \$120 millones de pesos para su programa Corazones Responsables, enfocado a la divulgación y prevención de factores de riesgo cardiovascular. Además, para tener alcance sobre la comunidad interna de Grupo Nutresa en la promoción de estilos de vida saludable, se diseñó un programa dirigido a los colaboradores, con el propósito de fortalecer los buenos hábitos, contribuyendo con ello a su desarrollo personal y organizacional.

### CHOCOLYNE CONTINÚA APOYANDO LA LUCHA CONTRA EL CÁNCER DE SENO

Con el compromiso de apoyar a la mujer colombiana y entendiendo el riesgo que representa el cáncer de seno para su salud, Chocolyne la marca del Negocio de Chocolates de Grupo Nutresa, emprendió por tercer año consecutivo su campaña "Yo Apoyo", que invita a la prevención de esta enfermedad a través del autoexamen. Así mismo, la marca destinó el 3% de sus ventas durante los meses de septiembre y octubre de 2012 y donó mil pesos por cada una de las 7.358 personas que participaron de la actividad de redes sociales, para la labor que adelanta la Liga Colombiana contra el Cáncer. Como resultado de la campaña en 2012, Chocolyne entregó a esta entidad social \$107 millones.

### INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTOS Y NUTRICIÓN

Con el propósito de entregar al consumidor información adecuada y comprensible sobre los productos y la nutrición, ya se ha implementado en el 10% de los productos el código voluntario de información nutricional. A su vez, contamos con iniciativas a nivel de campañas, como la realizada por la marca Doria, para la cual la nutrición y el bienestar son fundamentales; en el empaque de sus productos se indican los beneficios de consumir los nutrientes que estos contienen e incluyen recomendaciones de estilo de vida saludable. Además, dentro del plan digital tiene un capítulo muy importante desde la nutrición, para que los consumidores entiendan la importancia de estos beneficios otorgados por la marca.

Aparte de la implementación de las estrategias señaladas por la política de nutrición, Grupo Nutresa considera que es necesario un mayor conocimiento sobre la obesidad, que se ha convertido en una condición prevalente a nivel mundial, y es por ello que Vidarium, el centro de investigación en nutrición, salud y bienestar, busca a través de uno de sus temas de investigación, identificar alternativas para su tratamiento y

prevención, que contribuyan en la detención del avance de esta morbilidad. Dentro de este tema Vidarium, en trabajo colaborativo con otros grupos de investigación, desarrolla proyectos con los que se espera entregar a la sociedad conocimiento pertinente para el diseño de intervenciones.



## SEGURIDAD Y BIENESTAR PARA CLIENTES Y CONSUMIDORES

Las empresas de alimentos que conforman el Grupo Empresarial Nutresa comparten un principio de respeto y responsabilidad con clientes y consumidores. La Política de Calidad Integrada comprende sistemas de gestión de calidad, seguridad de los alimentos, ambiental, seguridad y salud ocupacional, seguridad comercial y riesgos. Estos sistemas se implementan en la operación mediante la adopción de mejores prácticas, medición y monitoreo, mejoramiento continuo y seguimiento a través de auditorías internas y externas por parte de clientes, organismos de certificación, instituciones de vigilancia y control oficial. Esto permite evidenciar el alto compromiso de los colaboradores con la búsqueda de la satisfacción de clientes y consumidores.

Las compañías cumplen con la legislación nacional e internacional relacionada con la elaboración de alimentos para entregar productos seguros y de excelente calidad. Además, muchas de las empresas, de manera proactiva y de acuerdo con la evolución de los sistemas de gestión, han obtenido las certificaciones de calidad ISO 9001/2008, ambiental ISO 14001/2004, de seguridad comercial BASC/2005, de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001, HACCP y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

De acuerdo con las exigencias de operación en mercados globales y adopción de sistemas de vanguardia, también han avanzado en certificaciones especializadas en seguridad de los alimentos tales como: estándar global para la seguridad de los alimentos BRC - British Retail Consortium V6, IFS International Foods Standard V6, ISO 2200/2010, Buenas Prácticas de Manufactura por el AIB American Institute of Baking, entre otros.

Todos los aspectos relacionados con la seguridad de los alimentos se consideran desde el diseño y desarrollo de los productos y se monitorean a lo largo de su ciclo de vida a través de prerrequisitos relacionados con proveedores, personas, ambiente, infraestructura, materiales y manejo de producto terminado.

Para medir la efectividad de la gestión en seguridad de los alimentos, las empresas cuentan con indicadores de seguimiento que revisan permanentemente buscando siempre la mejora continua y la eliminación de los factores de riesgo.

Grupo Nutresa continuará fortaleciendo la gestión en seguridad de los alimentos a través de capacitaciones especializadas a todo su personal y mediante inversiones en laboratorios y equipos de última tecnología, que permitirán analizar y monitorear materias primas, productos en proceso y productos terminados de tal forma que se minimicen los riesgos desde la granja hasta la mesa para garantizar el bienestar y salud de sus consumidores.



Las empresas del Grupo Empresarial Nutresa cuentan con un sistema integrado de gestión que incluye calidad, seguridad de los alimentos, ambiental, seguridad y salud ocupacional, seguridad comercial y riesgos. Colaborador de Compañía Nacional de Chocolates de Perú. Lima, Perú.



# Por una mejor sociedad

# DESARROLLO DE NUESTRA GENTE

En Grupo Nutresa la gestión del talento humano es uno de los focos estratégicos en los que centramos nuestra actuación, convencidos de que las personas son la principal fuente de ventaja competitiva.

Por esta razón, la oferta de valor a nuestros colaboradores está orientada a:

- Promover ambientes de trabajo cercanos, seguros, flexibles y abiertos al cambio, que faciliten su trabajo.
- Desarrollar un liderazgo que inspire a ser mejor persona y profesional.
- Propiciar el equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Brindar oportunidades de desarrollo integral.
- Fortalecer una cultura de comunicación, participación y reconocimiento, basada en el respeto, la confianza y sensibilidad por el ser humano.
- Respetar los derechos humanos, en un contexto de apertura a la diversidad e inclusión.



En Grupo Nutresa les brindamos a nuestros colaboradores una oferta de valor diferenciada para su desarrollo integral. Servicios Nutresa. Medellín, Colombia.

**NUESTRAS PRÁCTICAS LABORALES REFLEJAN  
NUESTRO COMPROMISO E INTERÉS POR LAS PERSONAS**  
Dimensiones sobre las cuales enfocamos nuestras prácticas laborales.



CULTURA ORGANIZACIONAL

## GESTIÓN DEL TALENTO

Somos un Grupo con capacidad de atraer y retener el mejor talento. En 2012 nuestros resultados de clima organizacional nos ubicaron entre las empresas con mejor gestión en este aspecto, convirtiéndonos en referente para el sector. El resultado de clima organizacional y compromiso consolidado para Grupo Nutresa fue de 84,2%, lo cual nos ubica en un nivel excepcional.

Tres de nuestros negocios recibieron por su mejor clima organizacional un reconocimiento especial por parte de Cincel, empresa experta en el diagnóstico y consultoría en procesos de gestión de talento. Colcafé obtuvo el primer puesto, Molinos Santa Marta, el segundo y La Recetta, el tercero.

Hermo Venezuela obtuvo un reconocimiento por las mejoras significativas en la gestión del clima organizacional.

Contamos con una política interna que promueve la movilidad de nuestros colaboradores hacia otros roles; un alto porcentaje de las vacantes, es cubierto con talento interno. Valoramos el talento local en las regiones estratégicas donde hacemos presencia y estimulamos el trabajo en equipo que nos permita incorporar atributos de las distintas culturas donde interactuamos. Estamos abiertos a la diversidad, inclusión y equidad de género en los diferentes roles y vacantes de la Organización.

“Considero que Colcafé es la mejor empresa para trabajar por la calidez, el excelente trato, el respeto y el interés por el bienestar de sus empleados y sus familias. En Colcafé nos hacen sentir importantes y valorados; la Compañía piensa en cada detalle para que todas las personas que laboramos allí tengamos lo mejor”.

**Claudia Patricia Marín Trejos**

Colaboradora Área de Producción  
Colcafé

Así mismo, los resultados de Merco Personas Colombia 2012, nos ubican dentro de las cinco mejores empresas para trabajar. Los empleados destacan nuestra capacidad para contribuir en su calidad de vida laboral, la imagen y reputación de la empresa, el comportamiento ético y ejemplar de los líderes y las posibilidades de progreso y desarrollo. Merco Personas es un monitor de reputación universal independiente, que identifica de manera rigurosa las mejores empresas para trabajar en Colombia.

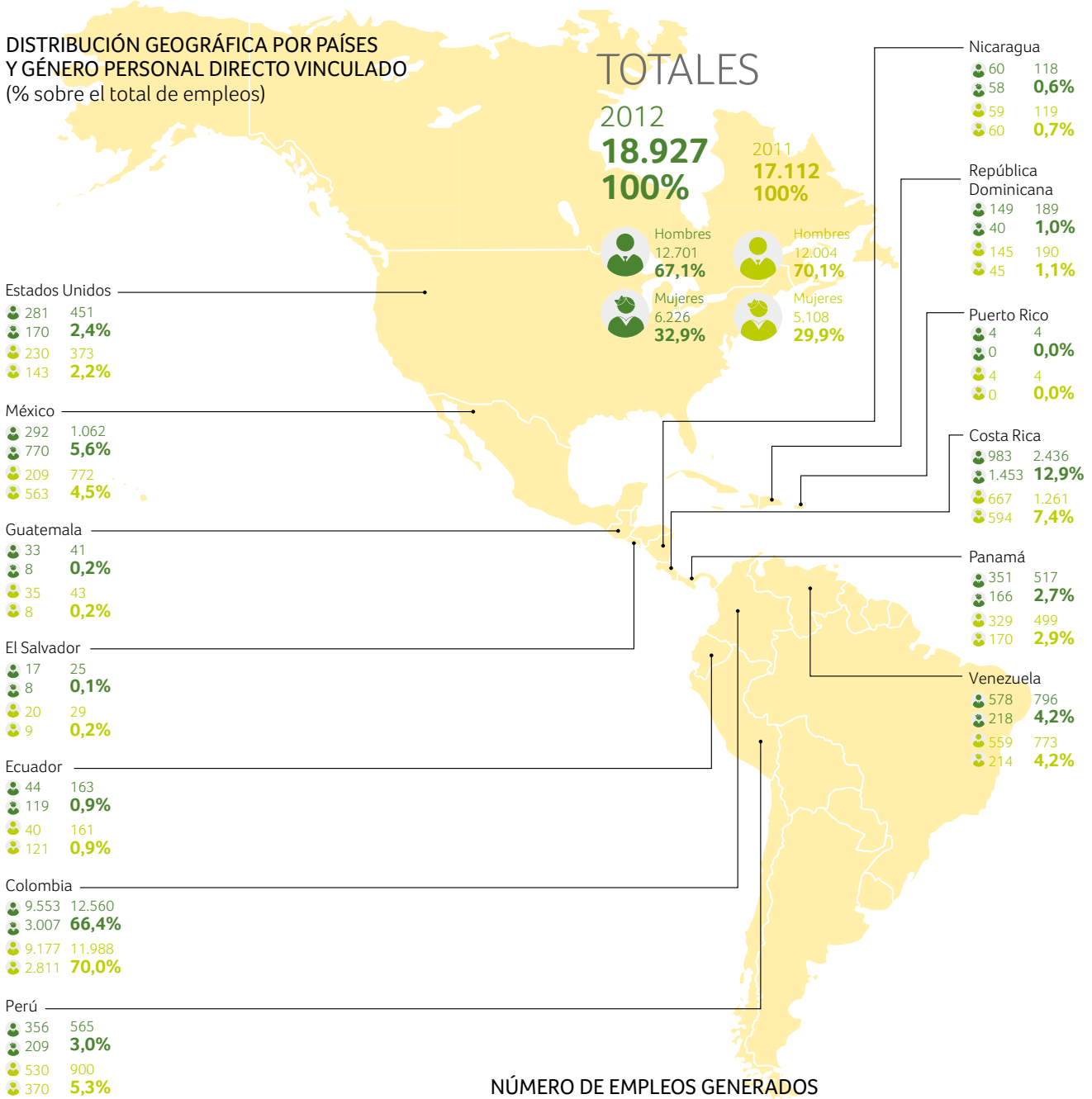
## ROTACIÓN DE PERSONAL

El porcentaje de retiros fue de 20,4%, muy por debajo de la rotación de la industria de alimentos que está en el 23,4%. Para este año en particular, se presentó una alta fluctuación de personal en las plantas de México y Perú, ya que los colaboradores temporales se registran bajo la modalidad de contratos directos como lo establece la legislación de estos países.



Nuestras empresas propician ambientes de trabajo para el desarrollo laboral y personal de sus colaboradores. Colcafé, Molinos Santa Marta y La Recetta ocuparon el primero, segundo y tercer puesto en el estudio Cincel de clima organizacional, en su categoría, entre 57 organizaciones de Latinoamérica.

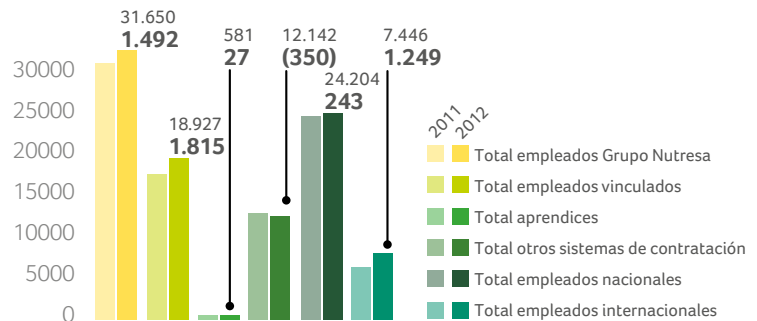
**DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA POR PAÍSES Y GÉNERO PERSONAL DIRECTO VINCULADO**  
(% sobre el total de empleos)



**GENERAMOS EMPLEO EN LAS REGIONES DONDE HACEMOS PRESENCIA**

Somos un alto generador de empleo en las regiones en donde hacemos presencia. Para el año 2012, contamos con 31.650 colaboradores, de los cuales 18.927 están vinculados directamente a las compañías del Grupo y el restante corresponde a personal con otros sistemas de contratación y aprendices.

**NÚMERO DE EMPLEOS GENERADOS (2012/variación)**





Respaldan la gestión de nuestras empresas más de 31.000 colaboradores con presencia en 12 países del continente americano. Compañía de Galletas Noel. Medellín, Colombia.

### MODELO DE LIDERAZGO GRUPO NUTRESA

Nuestros líderes son los principales gestores del talento organizacional; en 2012 se incorporó el modelo de liderazgo propio para Grupo Nutresa, de manera que fuera coherente con los nuevos retos y estrategias de los negocios, teniendo en cuenta la gran importancia de contar con líderes más globales y multiculturales; así mismo, se implementó una herramienta de medición que permitiera identificar las brechas actuales para emprender planes de desarrollo. A la fecha hemos medido 206 líderes de Grupo, focalizándonos en las dimensiones de liderazgo personal, gestión y resultados, y competencias de relación.



En Grupo Nutresa preparamos nuestro talento para afrontar los desafíos a nivel nacional e internacional. Desde 2012 nos concentramos en desarrollar el dominio de un segundo idioma y en proporcionar elementos a nuestros colaboradores para incorporar una visión más global de los negocios.

**\$6.300 MILLONES INVERTIDOS EN FORMACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LAS EMPRESAS DE GRUPO NUTRESA.**



Preparamos nuestro talento para afrontar los desafíos del mercado. En 2012, 15.480 colaboradores recibieron formación en diferentes áreas de conocimiento. Escuela Vial para ayudantes de venta de Comercial Nutresa. Medellín, Colombia.

### APOYO EDUCACIÓN FORMAL SUPERIOR

	Dirección		Confianza		Personal operativo		Total personas	Total inversión (\$ millones)
	No. personas	Inversión	No. personas	Inversión	No. personas	Inversión		
Educación superior dentro del país	4	48,8	197	379,3	61	49,8	262	478
Educación superior fuera del país	2	21,1	14	131,2	0	0	16	152
Auxilios educativos para el trabajador*							3.169	2.758
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>69,9</b>	<b>211</b>	<b>510,5</b>	<b>61</b>	<b>49,8</b>	<b>3.447</b>	<b>3.388</b>

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

### FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO

	Dirección		Confianza		Personal operativo		Totales
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Número de personas	81	27	4.980	2.694	6.080	1.618	15.480
Número de horas	3.074	1.940	171.423	106.335	175.122	24.402	482.296
Inversión (\$ millones)	400,2	35,3	1.886,4	1.876,6	915,2	1.186,5	6.300



### CALIDAD DE VIDA INTEGRAL

Grupo Nutresa se caracteriza por ofrecer a sus colaboradores beneficios y auxilios que aporten a su bienestar y al de sus familias, con programas orientados a desarrollar todas las dimensiones del ser humano. Para 2012 se han venido consolidando, además de beneficios económicos, otras opciones que permitan el desarrollo de las dimensiones social, afectiva, familiar, física y espiritual.



Brindamos a nuestros colaboradores programas, beneficios y auxilios que aportan a su bienestar y al de sus familias.



Hemos venido incorporando, en alianza con la Fundación Colombiana del Corazón, un modelo de gestión para intervenir el riesgo cardiovascular de los colaboradores. En 2012, Compañía de Galletas Noel desde su programa Vive con Sentido, participó en el primer concurso de Corazones Responsables, obteniendo el primer puesto dentro de la categoría "Empresas". Para 2013 tenemos proyectado certificar tres negocios del Grupo como organizaciones saludables.

### PRÉSTAMOS

Programas	2011		2012	
	Personas	\$ millones	Personas	\$ millones
Vivienda	688	8.983	591	9.364
Calamidad	811	1.185	750	1.232
Educación	881	1.164	998	1.194
Vehículo	213	2.472	151	1.741
Salud	472	398	570	529
Otros	971	1.410	1.483	1.267
<b>Total</b>	<b>4.036</b>	<b>15.611</b>	<b>4.543</b>	<b>15.327</b>

### AUXILIOS

Programas	2011		2012	
	Personas	\$ millones	Personas	\$ millones
Educación (Familiares)	6.586	3.152	7.943	4.170
Salud	3.805	1.132	5.488	1.444
Maternidad	410	128	531	172
Matrimonio	205	83	276	126
Fallecimiento	207	226	230	250
Transporte	2.064	1.679	2.208	2.266
Otros	3.954	1.041	3.997	1.345
<b>Total</b>	<b>17.231</b>	<b>7.441</b>	<b>20.673</b>	<b>9.773</b>

### CALIDAD DE VIDA

Programas	2011	2012
	\$ millones	\$ millones
Integración y recreación	7.514	8.227
Restaurante	27.235	29.233
<b>Total</b>	<b>34.749</b>	<b>37.460</b>

En estos indicadores se incluyen todas las compañías de Grupo Nutresa, a nivel nacional e internacional.

### AMBIENTES SEGUROS

En la mayoría de nuestros negocios, se cuenta con sistemas integrales de gestión que han permitido desarrollar una cultura de autocuidado y generar hábitos en nuestra gente para minimizar incidentes de trabajo. Hemos logrado certificarnos en OHSAS y a través de TPM, incorporar prácticas preventivas.

La tasa de frecuencia de accidentalidad de Grupo Nutresa fue de 3,5%, inferior al 12,4% de la industria de alimentos en Colombia. En 2012 se presentaron dos accidentes de trabajo fatales en uno de nuestros negocios.



Promovemos ambientes seguros de trabajo e impulsamos una cultura de autocuidado en nuestros colaboradores. En 2012 la tasa de frecuencia de accidentalidad fue de 3,5%, muy por debajo del promedio del sector en el que participan las empresas de Grupo Nutresa. Planta Doria. Mosquera, Colombia.

**1,7%**  
es nuestra meta a 2020  
en la tasa de frecuencia  
de accidentalidad.

### SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Indicador	Hombres	Mujeres	Total
Promedio de trabajadores expuestos con vinculación directa	12.775	5.650	18.425
Número de accidentes de trabajo	522	122	644
Número de días de incapacidad por accidentes de trabajo	7.863	1.704	9.567
Número de incapacidades por enfermedad común	12.728	4.984	17.712
Número de días de ausencia por enfermedad común	74.853	25.895	100.749

Inversión (\$ millones)	2011	2012
Formación en salud ocupacional	1.266	513
COPASO	422	678
Gestión cero accidentes	9.030	12.853
Brigada integral	1.196	1.684
Gestión salud	3.497	4.218
<b>Total</b>	<b>15.411</b>	<b>19.946</b>



1.410 de nuestros colaboradores integran los equipos de brigadistas de nuestras empresas. Equipo de brigadistas de Industria de Alimentos Zenú. Medellín, Colombia.

### PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO

Hemos venido incorporando un sistema de gestión de desempeño que asegure la alineación de las responsabilidades y contribución de las personas con los objetivos estratégicos y resultados del negocio, además de ser un insumo para identificar las oportunidades de mejoramiento en las competencias requeridas para el cargo. Así mismo, hemos venido consolidando un sistema de compensación equitativo y competitivo, que estimule el logro de las metas.

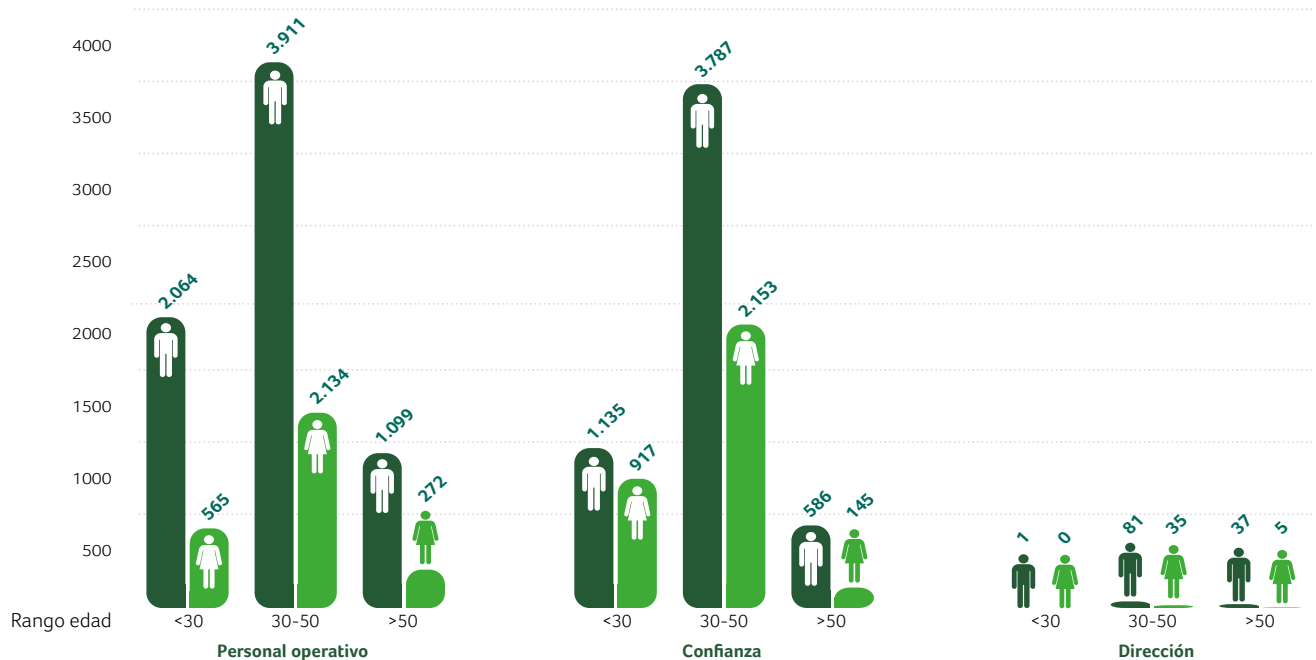
Nuestros jefes juegan un papel activo en el seguimiento al desempeño, retroalimentando y acompañando a los equipos de trabajo en el logro de resultados superiores. En 2012, 6.681 personas tuvieron su gestión de desempeño.

En los diferentes Negocios del Grupo contamos con sistemas de gestión que estimulan la productividad y el mejoramiento continuo de los procesos, entre los cuales destacamos: TPM, OHSAS 18000, ISO 8000, BASC.

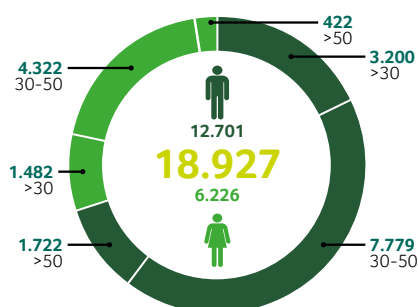
### EL TELETRABAJO, UNA NUEVA OPCIÓN DE TRABAJO FLEXIBLE

Hemos incorporado la modalidad de teletrabajo como una manera de apoyar la conciliación entre la vida personal, laboral y familiar de nuestros colaboradores, aportar a la productividad y a la conservación del medio ambiente. A la fecha, contamos con 76 teletrabajadores en Grupo Nutresa y tenemos proyectado aumentarlos en 2013.

### NÚMERO DE EMPLEADOS DIRECTOS, COMPENSACIÓN Y REMUNERACIÓN

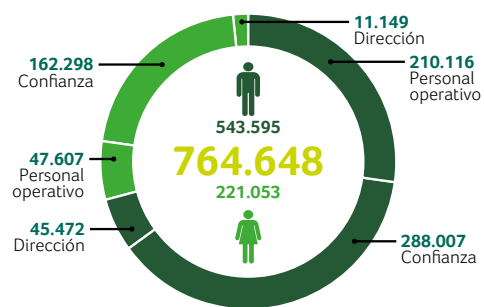


#### Totales por rango y género



#### Total remuneraciones

\$ miles de millones



### CULTURA ORGANIZACIONAL

Para nuestros Negocios la gestión de la cultura es el principal apoyo de los cambios organizacionales; es un proceso sistemático y continuo, y algunos de estos ya cuentan con herramientas de diagnóstico y planes de fortalecimiento, asegurando que haya alineación de su cultura con la filosofía del Grupo. Los pilares más importantes de nuestra cultura están orientados al fortalecimiento de nuestros valores y filosofía empresarial, a la promoción de espacios de participación, comunicación y reconocimiento, entre los cuales se destacan: Éxitos Innovadores, Soluciones Innovadoras, Voluntariado, Estímulo a la permanencia en la Compañía y Prácticas Ejemplares.

Así mismo, desde 2012 venimos consolidando la gestión del conocimiento e incorporando estrategias que estimulen el trabajo en red, tal es el caso de las comunidades de sinergia, que propician escenarios para compartir y transferir conocimiento entre todos los Negocios del Grupo, logrando importantes trabajos en conjunto dentro de una cultura de aprendizaje e innovación.



Las comunidades de sinergia son espacios que estimulan el trabajo en red y propician escenarios para compartir y transferir conocimiento. Comunidad de Sinergia Gestión del Conocimiento Grupo Nutresa.

### DERECHOS HUMANOS

En 2012 ratificamos nuestro compromiso con el respeto y la protección de los derechos humanos, definiendo un sistema integral de gestión que proporcione un marco común, para que todas las empresas del Grupo implementen políticas y prácticas que contribuyan a la promoción y al respeto de los derechos humanos frente a los grupos relacionados, basados en estándares internacionales y en coherencia con el desarrollo sostenible.

**GRUPO NUTRESA DEFINIÓ UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN QUE PROMUEVE EL RESPETO POR LOS DERECHOS HUMANOS.**



Avanzamos en nuestro compromiso con la protección de los derechos humanos. Colaboradores Centro de Operaciones Novaventa. El Carmen de Viboral, Colombia.

Inspirados en el marco de actuación de John Ruggie, Representante Especial de las Naciones Unidas, incorporamos en nuestro sistema de gestión los siguientes principios:

- Proteger
- Respetar
- Remediar

Dejamos expresa nuestra responsabilidad corporativa de actuar con la debida diligencia para evitar violaciones a los derechos de los demás y corregir los efectos negativos que estas generan. Además, contribuir a que haya un remedio eficaz ante dichas violaciones.

Hemos definido una política interna en derechos humanos, convencidos de que el desarrollo sostenible es posible solo en un marco de respeto y equidad; continuamos adheridos al Pacto Global de las Naciones Unidas, que se convierte en nuestra brújula de actuación junto a los convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la declaración universal de los derechos humanos.

El cumplimiento de dicha política se verá reflejado en 2013, con las siguientes acciones:

- Compromiso público del respeto a los derechos humanos a través de la divulgación a todos los grupos relacionados.
- Gestión de la matriz de riesgos en derechos humanos.
- Conformación de un comité de derechos humanos con participación de la alta dirección.
- Definición del plan de trabajo e indicadores de gestión del comité de derechos humanos, el cual incluye formación sobre el tema a nuestros colaboradores.

En la misma línea de actuación, conformamos los comités de convivencia laboral, cuyo propósito es identificar y analizar, con la participación de trabajadores y empresas, situaciones de trabajo que vulneren los derechos humanos o generen situaciones de acoso laboral.

En 2012, se invirtieron 80 horas de capacitación en políticas y procedimientos relacionados con los derechos humanos, que son relevantes para las operaciones, y se contó con la participación de 74 personas.

Así mismo hicimos presencia en la 101ª Conferencia Internacional del Trabajo en Ginebra, Suiza, una forma de ratificar nuestra apertura y compromiso con los acuerdos internacionales.

## RESPECTO A LA LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

El 15,1% del personal de las empresas de Grupo Nutresa está sindicalizado y el 66,0% pertenece a pactos colectivos. Mantenemos permanente comunicación con sus representantes, con quienes establecemos unas relaciones laborales constructivas en un marco de respeto.

Protegemos el derecho de los menores promoviendo prácticas para su bienestar y estamos en contra de la explotación y el maltrato infantil. No vinculamos a nuestras empresas menores de edad y compartimos con nuestros proveedores este principio de actuación. Generamos redes con los colaboradores que son padres de familia para que sepan abordar temas de crianza, intimidación escolar, manejo adecuado de redes sociales y prevención del alcoholismo.

8

procesos de negociación colectiva adelantamos en 2012.



Propiciamos espacios de diálogo y participación con los sindicatos y pactos colectivos, en torno al mejoramiento de las necesidades de nuestros colaboradores. Compañía Nacional de Chocolates. Rionegro, Colombia



# GESTIÓN CON LA COMUNIDAD

Grupo Nutresa se compromete con el desarrollo local de las comunidades con las que interactúa, fortaleciendo el trabajo e impulsando programas y proyectos en beneficio de la sociedad a través de su Fundación, así asumimos el reto de conectar las necesidades de la comunidad y la empresa para la construcción de un mejor mundo; en una labor que realizamos día a día, con acciones éticas que priorizan y respetan las necesidades de los grupos con los que nos relacionamos. Buscamos, en conjunto con nuestras empresas y sus empleados, respuestas solidarias que promuevan el desarrollo social.



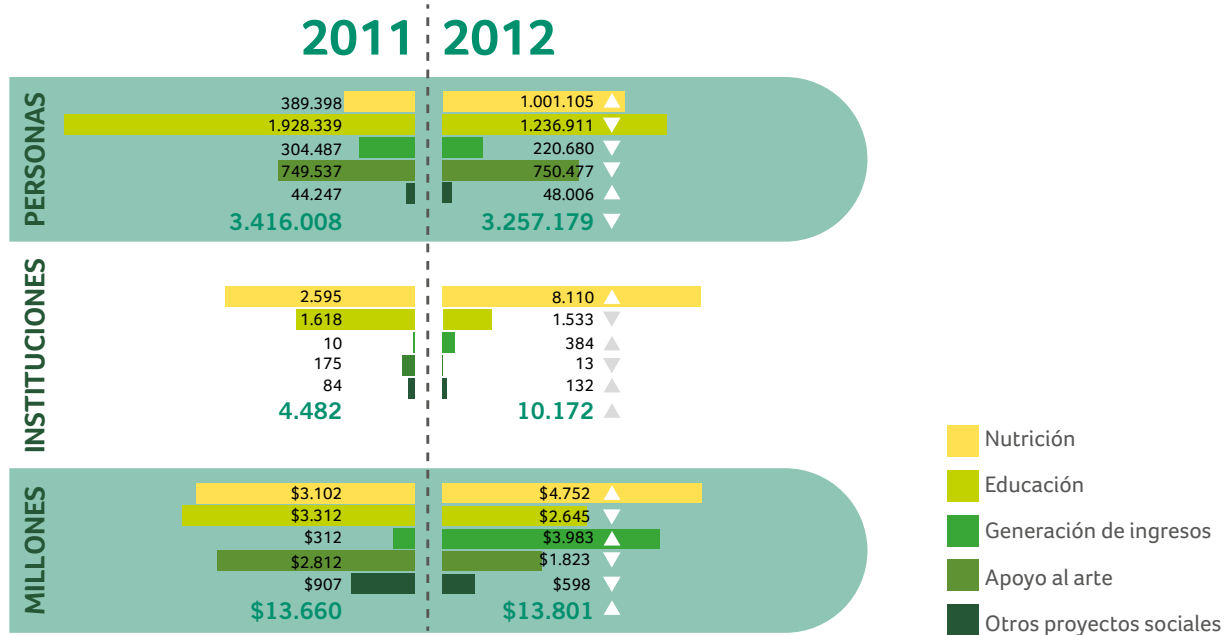
## NUTRICIÓN

\$4.752 millones en productos se entregaron a los Bancos de Alimentos de Colombia y entidades que trabajan por la nutrición de las poblaciones vulnerables de los siguientes países en nuestra región estratégica: Costa Rica, Estados Unidos, Venezuela, Guatemala, Panamá, Ecuador, Nicaragua, República Dominicana y Perú.

## EDUCACIÓN

77.863 personas de las comunidades educativas de Colombia recibieron formación para mejorar la calidad de los procesos educativos, con los programas Líderes Siglo XXI y Oriéntate el Mundo a un Clic.

INVERSIÓN SOCIAL



**GENERACIÓN DE INGRESOS Y EMPRENDIMIENTO**

En 126 asociaciones de agricultores promovimos la autogestión y el liderazgo local, en 18 departamentos de Colombia.



**VOLUNTARIADO**

6.381 voluntarios de las empresas de Grupo Nutresa participan activamente con su tiempo y/o aportes en dinero para trabajar en el desarrollo de iniciativas sociales reflejadas en 9.535 acciones voluntarias.



**APOYO AL ARTE Y LA CULTURA**

750.477 personas se beneficiaron de la gestión desarrollada por la Fundación Nutresa en esta línea en la que impulsamos la gestión que permite el acceso de la población a expresiones culturales y artísticas.



## LÍNEA DE GESTIÓN: NUTRICIÓN

Las acciones que adelanta la Fundación Nutresa en materia de nutrición, permiten brindar a niños, jóvenes y adultos mayores, una mejor calidad de vida y un adecuado desarrollo físico y cognitivo.

Con nuestra gestión en 2012, invertimos \$4.752 millones en apoyo a proyectos nutricionales en Colombia y nuestra región estratégica, labor en la que nuestros negocios y voluntarios estuvieron activos con su conocimiento y capacidades.



La primera infancia está incluida dentro de nuestros proyectos de recuperación nutricional. Esta gestión la realizamos en los departamentos de Bolívar, Cauca, Antioquia, Atlántico, Córdoba y Cundinamarca, en Colombia. Comedor Miguel Ángel Builes, La Maruchenga. Medellín, Colombia.

## LO DESTACADO EN 2012

### AGREGANDO VALOR A LA ENTREGA DE PRODUCTOS: RED DE BANCOS DE ALIMENTOS DE COLOMBIA

Fundación Nutresa es parte activa de la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia, Ábaco, entidad sin ánimo de lucro que reúne 22 Bancos de Alimentos del país y los apoya en todo el proceso de fortalecimiento institucional, a través de capacitación, desarrollo de habilidades y adquisición de conocimiento, durante este año:

- Formamos al personal de los bancos de alimento en procesos de buenas prácticas de manufactura y en principios de inspección de plantas de alimentos.
- Contribuimos al desarrollo del sistema de información de Ábaco y sus bancos asociados.

Nuestro acompañamiento se tradujo en mayor calidad y seguridad alimentaria para la población atendida por esta red de bancos.



Nuestros Negocios se unen con la entrega de sus productos para contribuir a la recuperación nutricional de la población menos favorecida, por intermedio de los Bancos de Alimentos de la región estratégica. Banco de Alimentos. Bogotá, Colombia.





Acompañamos la estrategia de los templos comedores de la Fundación Saciar. Templo comedor Santa Cruz de la Misericordia. Medellín, Colombia.

### PROGRAMA DE RECUPERACIÓN NUTRICIONAL PARA NIÑOS Y MADRES GESTANTES

Contribuimos de manera directa con el proceso de gestación y de expectativa de vida de los recién nacidos en Antioquia. Acompañamos a las mujeres embarazadas con bajo peso en su recuperación nutricional, con la entrega de mercados mensuales, que contribuyen a tener bebés más saludables y con mejor peso. De igual forma, con nuestros productos atendimos a la primera infancia en riesgo de desnutrición. En 2012, 40 madres y 143 niños fueron beneficiados en Colombia.

### HÁBITOS SALUDABLES DE ALIMENTACIÓN EN LAS INICIATIVAS NUTRICIONALES CON LA COMUNIDAD

Nuestros proyectos de nutrición estuvieron marcados por la enseñanza de hábitos de alimentación sana. Esto se llevó a cabo a través de iniciativas locales que beneficiaron en 2012 a 1.783 niños y adultos.

### ALIANZAS POR LA NUTRICIÓN

La Fundación y las empresas de Grupo Nutresa apoyamos 23 proyectos nutricionales en comedores comunitarios y escolares en zonas rurales y urbanas de Bolívar, Cauca, Antioquia, Atlántico, Córdoba y Cundinamarca, en Colombia, mejorando la seguridad alimentaria y las condiciones vitales de niños y adultos mayores.



Contar con los productos de las empresas de Grupo Nutresa ha beneficiado a toda la comunidad del Sendero de Luz y a los adultos mayores que atiende. Para nosotros, poder recibir esta variedad de productos nos llena de tranquilidad, porque sabemos que son de calidad y alimentan a nuestra población de la tercera edad”.

**Claudia Patricia Cuastumal Yaly**

Asistente de Dirección  
Corporación Hogar Sendero de Luz  
Antioquia



## LÍNEA DE GESTIÓN: EDUCACIÓN

Enfocamos nuestra inversión en la promoción de una educación inclusiva y de calidad. Apoyamos iniciativas de largo plazo, que potencian el liderazgo, promueven la sostenibilidad y la transferencia de buenas prácticas empresariales a entornos educativos.



Los colaboradores de nuestros Negocios se unen al proyecto Líderes Siglo XXI, acompañando con su talento y experiencia los procesos de mejora continua y calidad de las instituciones educativas de Colombia. Voluntaria de Alimentos Cárnicos con miembros de la comunidad educativa de la Institución María Josefa Marulanda. La Ceja, Colombia.

## LO DESTACADO EN 2012

### LA EMPRESA NOS ENSEÑA: PROYECTO LÍDERES SIGLO XXI

Nuestro proyecto se ha configurado desde 1994 como una apuesta por la educación; es una intención empresarial incluyente, que convoca y que genera espacios de reflexión y construcción en busca de un mejor país.

Durante 2012 el proyecto educativo Líderes Siglo XXI contribuyó con los procesos de gestión educativa y transformación cultural. Esta labor se llevó a cabo en conjunto con 81 empresas y 730 instituciones educativas en Colombia.



856 docentes se reunieron en el XII Congreso Nacional de Educación realizado por la Fundación Nutresa como parte de su compromiso con la calidad de la gestión escolar.



“

Participar en el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI representó para la Institución Educativa José María Córdoba de Yumbo, Valle, sumergirse en un profundo proceso organizacional de reflexión y reconstrucción que nos llevó a reaprender y transformar las prácticas institucionales. Estuvimos acompañados por la Fundación Nutresa, lo cual nos permitió reorientar el actuar institucional, desarrollando cada vez con mayor precisión los procesos de evaluación y diagnóstico y, a partir de estos, optimizar nuestra planeación”.

**María Antonia Ortiz Gómez**

Rectora Institución Educativa José María Córdoba  
Ganadores Premio Nutresa a la Gestión Escolar 2012

## TECNOLOGÍAS QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE: ORIENTATE EL MUNDO A UN CLIC

Reconocemos el impacto positivo de las nuevas tecnologías en el ámbito educativo y la importancia de orientar a los educadores para que las utilicen apropiadamente. A través del programa Orientate desarrollamos competencias en los docentes para que integren las TIC en sus prácticas pedagógicas. De esta manera se logra que sus estudiantes tengan acceso a nuevas fuentes de información y adquieran habilidades fundamentales para ejercer la ciudadanía digital. Actualmente, el programa se ejecuta en Colombia, en los municipios de Cali, Barranquilla, Santa Marta, Rionegro, El Carmen de Viboral, La Ceja, Caloto, Medellín y Córdoba. Durante 2012 formamos a 531 docentes de 37 planteles educativos.



Con la formación de docentes en el uso de las TIC, el programa Orientate el mundo a un clic de la Fundación Nutresa trabaja en la inclusión digital y en el mejoramiento de la educación. Además realiza la dotación de salas de cómputo; en 2012 se entregaron tres salas en Barranquilla, Cali y Caloto. Actualmente se adelanta en ocho municipios de Colombia. Institución Educativa Distrital Costa Caribe, Barranquilla, Colombia.

### ORIENTATE EL MUNDO A UN CLIC:

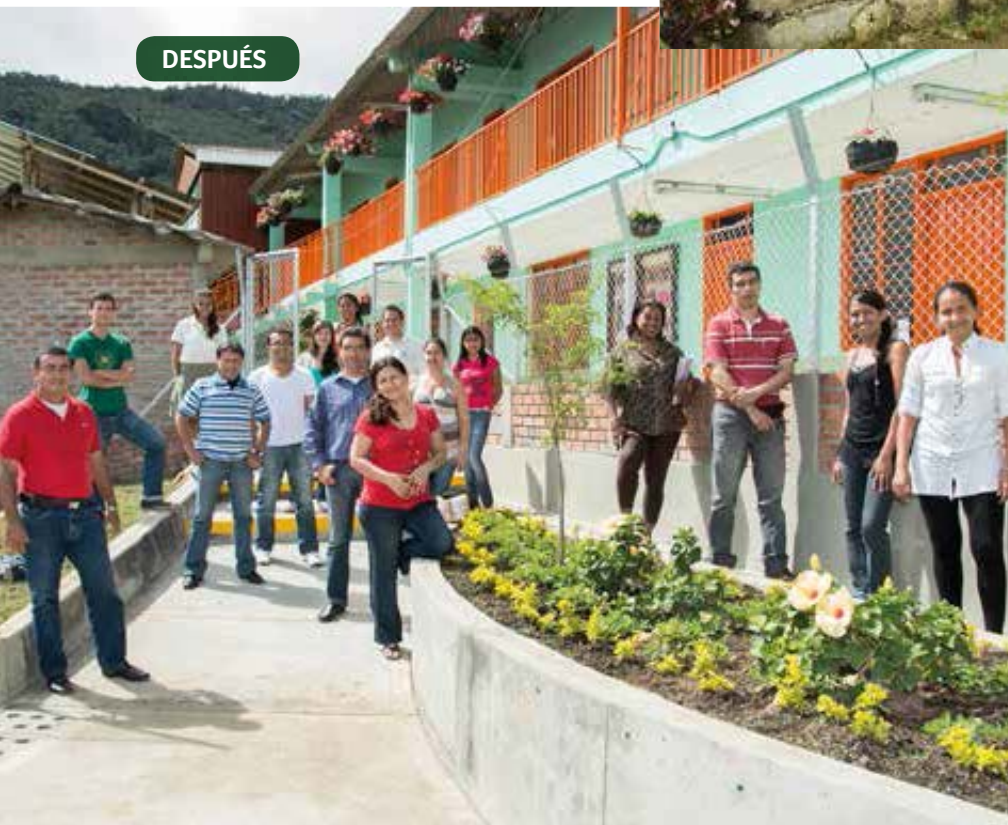
- Capacita a los educadores para que utilicen las herramientas digitales que tienen a su disposición, en el desarrollo de proyectos de aula basados en TIC.
- Potencia el proceso de aprendizaje y con sus estrategias innovadoras, acerca el conocimiento a los estudiantes aumentando su interés.
- Contribuye al desarrollo de competencias en los profesores; para muchos de ellos se convierte en su primer contacto con las nuevas tecnologías, convirtiéndose en un apoyo para enfrentarse con éxito a nuevos retos académicos y aumenta su motivación para incluir los entornos digitales en su vida personal y profesional.

11

años han permitido formar a más de 1.100 docentes en el manejo de las TICs con la producción de 267 proyectos educativos en Colombia.

**MEJORES AMBIENTES EDUCATIVOS:  
ACCIONES QUE HACEN LA DIFERENCIA**

La empresa Comercial Nutresa, por segundo año consecutivo, se une a la estrategia de mejorar los ambientes educativos entregándoles como regalo de Navidad a sus clientes una obra social. Las instituciones educativas Manuel Elkin Patarroyo, de Barranquilla, y Castilleral, de Loricá, en Colombia, que atienden de manera directa a 160 niños y niñas, fueron beneficiadas con la remodelación de sus locaciones, lo que garantiza mejores condiciones físicas y de seguridad para los niños y jóvenes del sector.



Grupo Nutresa, sus empresas y colaboradores, apoyaron el plan de acción del Ministerio de Educación Nacional para atender la emergencia presentada por la ola invernal en 2010 y 2011, apoyando la recuperación de siete establecimientos educativos. A la fecha se han beneficiado 2.156 niños de Bolívar, Córdoba, Cauca y Atlántico. Más de \$426 millones fueron destinados a esta causa. Institución Educativa Rosa Zárate de Peña. Yumbo, Colombia.

**FORTALECIENDO LA LECTURA**

Con las ludotecas de la Corporación Día de la Niñez y la Fundación Solidaria La Visitación junto con el programa Secretos para Contar, se promueve la lectura en comunidades de escasos recursos. En 2012 se beneficiaron 4.378 niños, adultos y jóvenes, en la generación de nuevos conocimientos y en la creatividad en comunidades rurales.

**POSIBILITANDO EL ACCESO A LA EDUCACIÓN**

Grupo Nutresa, a través de su Fundación, facilita el acceso e inclusión de población de bajos ingresos económicos a la educación superior, mediante el aporte económico para becas. Esta labor se adelanta con: Colfuturo, Uniminuto, Fondo de Inclusión Social, Fullbright, Corporación Católica del Norte y Universidad Nacional. Destinamos más de \$550 millones para el pago de matrículas y el apoyo a 6.878 estudiantes.

## APOYANDO A LOS NIÑOS DE COMUNIDADES RURALES

Con el programa “Nacional de Chocolates quiere a los niños” articulado por la Fundación Nutresa, entregamos a niños estudiantes de poblaciones rurales 5.183 kits escolares en 107 instituciones educativas de Colombia. Con nuestra gestión nos vinculamos con la educación básica en las comunidades y aportamos recursos para el desarrollo escolar de los pequeños.



Programa de entrega de kits escolares Nacional de Chocolates quiere a los niños. Escuela La Milagrosa. Buenaventura, Colombia.

## LÍNEA DE GESTIÓN: GENERACIÓN DE INGRESOS Y EMPRENDIMIENTO

Participamos en proyectos productivos sostenibles que responden al desarrollo social de las comunidades, que promueven estándares de vida dignos y desarrollan habilidades socioempresariales en las asociaciones de cultivadores.



Nos vinculamos con la Corporación VallenPaz para acompañar los procesos de fortalecimiento social e impulsar las iniciativas de ingresos de las comunidades de Buenaventura y del Norte del Cauca en Colombia.

# 126

asociaciones de zonas rurales, son beneficiadas por las compañías de Grupo Nutresa y la Fundación, para fortalecer su actividad económica.



## LO DESTACADO EN 2012



Estamos comprometidos con desarrollo social y económico de las comunidades productoras de cacao, con formación técnica y acompañamiento del fortalecimiento socioempresarial del sector, labor en la que se articulan la Compañía Nacional de Chocolates y la Fundación Nutresa. Chocó, Colombia.

### APORTANDO A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

En Buenaventura y el norte del Cauca, en Colombia, 550 agricultores participaron en un proceso de fortalecimiento social y comercial que en 2012 les permitió conseguir ingresos sostenibles y rentables, y producciones más competitivas en cultivos de chontaduro, papa china, palma y cacao.

Estas iniciativas de trabajo se realizaron en alianza con las Fundaciones VallenPaz, Suramericana y Bancolombia y la empresa Protección S.A., lo que permitió un mejor acompañamiento para las organizaciones de agricultores, la consecución de recursos públicos y privados y el trabajo en equipo y solidario con las comunidades.

### FRUTOS EXÓTICOS Y CACAO: MOTORES QUE REVITALIZAN ECONOMÍAS EN EL CHOCÓ

En la zona del golfo de Urabá se contribuyó al fortalecimiento de estrategias de trabajo colaborativo de 6 organizaciones productoras de Cacao, lo que permite desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas. En este programa participaron 602 productores que incrementaron los niveles de organización, participación y consolidación grupal.

Se impulsó una nueva alternativa de ingresos y desarrollo económico para poblaciones de los territorios afrocolombianos, a través de los productos murrapo y jagua,

con los cuales se apoya la biodiversidad local y se beneficia de manera directa a 151 personas y 15 comunidades de indígenas y afrocolombianos del medio Atrato.

### INTEGRANDO COMUNIDADES EN MONTES DE MARÍA

- Desde 2010, en el camino recorrido junto a los aliados y las comunidades productoras de Ajonjolí, se ha logrado la integración comercial y comunitaria de 17 asociaciones pertenecientes a los departamentos de Bolívar y Sucre.
- En 2012 se logró definir la estructura comercial de la Red de Productores de Ajonjolí, que conecta las necesidades de las comunidades con la demanda del comprador, lo cual les ha propiciado mantenerse en el mercado nacional con un nivel de competitividad aceptable.
- Hemos implementado diferentes programas, como el Fondo Rotatorio, que ha facilitado a los productores el acceso a recursos para el cultivo del Ajonjolí, promoviendo cosechas sin compromisos con terceros.
- Con madres comunitarias de esta zona desarrollamos jornadas de capacitación en preparación de alimentos autóctonos, una feria agroalimentaria, entrega de cartillas didácticas y talleres para multiplicadoras saludables. En el aspecto educativo, se inició un proceso de capacitación en herramientas informáticas aplicadas a la agricultura.

### APRENDIZAJES DE UNA INICIATIVA COMUNITARIA

En alianza con entidades del sector privado, público y organizaciones internacionales, compartimos la experiencia de la apuesta comunitaria para contribuir con las condiciones de vida y de generación de ingresos en torno a la panela en las comunidades de Bareño y La Cumbre, veredas del municipio de Yolombó, Antioquia. Estas son algunas de las reflexiones de la evaluación de cierre de esta iniciativa.

- Es clave fortalecer la estructura de participación social, desde la integración entre la sociedad, la empresa privada y la esfera de lo público, promoviendo las dinámicas de trabajo colaborativo.
- Así mismo, se aprendió que el nivel de participación comunitaria debe trascender a los ámbitos de la planeación y decisión, que permita integrar a la totalidad de la comunidad.
- En los proyectos de intervención comunitaria, el fortalecimiento de las dinámicas sociales se configura como aspecto clave de cara a la sostenibilidad.

## LÍNEA DE GESTIÓN: APOYO AL ARTE Y LA CULTURA

Apalancamos programas que permiten la vinculación de jóvenes a proyectos de educación cultural y promovemos eventos de ciudad, que convoquen y faciliten el acceso a la población.



Compañía Nacional de Chocolates Perú y su marca Panetón Winter's, se vincularon con la donación de instrumentos musicales para los niños de la Fundación Sinfónica por el Perú.

## LO DESTACADO EN 2012

### INCLUSIÓN CULTURAL

- En 2012 continuamos aportando a la promoción y realización de eventos de ciudad en Colombia, Estados Unidos, Perú, Venezuela y Costa Rica.
- En Colombia nos vinculamos de manera directa con el Cartagena Festival Internacional de Música, la Fiesta de la Música en Medellín y el Festival de las Artes en Barranquilla. Más de 750 mil personas pudieron acceder de manera gratuita a los escenarios culturales y a todas las iniciativas musicales promovidas por estas entidades.

### ESPECTÁCULO DE NAVIDAD

- El tradicional espectáculo de Navidad de Compañía de Galletas Noel, cumplió 25 años de presentaciones en 2012. Contó con la asistencia de 90 mil personas y fue transmitido por 3 canales regionales en Colombia teniendo un mayor alcance. Este evento, que siempre ha sido gratuito, reúne a la comunidad para disfrutar de un espacio cultural que integra las familias y es ícono de la ciudad de Medellín.





## VOLUNTARIADO

Fundación Nutresa gestiona la red de voluntarios del Grupo Nutresa, que promueve el emprendimiento social, la solidaridad y la colaboración de los trabajadores de las empresas, con el desarrollo de acciones directas y en cooperación con otras entidades en beneficio de las comunidades. La participación de los voluntarios se hace mediante aportes en tiempo, talento o dinero.



Nuestras empresas brindan tiempo y generan espacios para que sus colaboradores realicen acciones voluntarias. La red de voluntarios de Grupo Nutresa está conformada por más de 6.000 colaboradores.



**6.381**

voluntarios activos  
a diciembre de 2012



**12.699**

horas aportadas



**32.108**

personas beneficiadas



**\$785**

millones

## LO DESTACADO EN 2012

### EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Uno de los pilares de nuestro voluntariado corporativo es el emprendimiento social. Los voluntarios buscan desarrollar y potenciar las capacidades de las personas y comunidades, para que gracias a su intervención, puedan autogestionar su desarrollo social y económico.

**9.535**

acciones voluntarias fueron realizadas por los colaboradores de las empresas de Grupo Nutresa en 2012 junto a 482 entidades sociales.



### UN VOLUNTARIADO DE PROYECCIÓN EDUCATIVA Y EMPRESARIAL

Desde 2009 Compañía de Galletas Noel, como parte de su compromiso voluntario con la sociedad, generó una alianza educativa con la Institución Universitaria Pascual Bravo y la Asociación Nacional de Industriales, Andi, con el objetivo de ajustar los contenidos de sus programas de educación técnica y tecnológica, teniendo en cuenta las necesidades de las empresas del sector de alimentos. Voluntarios de Noel han acompañado el proceso de mejoramiento de la institución, en temas de calidad integrada y productividad, lo que deja como resultado estudiantes más preparados para los requerimientos de la industria actual. De igual forma, se dotó de un laboratorio de empaque, provisto de maquinaria, para la realización de pruebas y simulaciones iguales a las de una empresa de alimentos y el perfeccionamiento en temas de productividad,

buenas prácticas y mantenimiento de máquinas en empresas de alimentos.

### ACCIONES VOLUNTARIAS EN EL GRUPO

Como parte de la estrategia de intervención social, definida por la Fundación Nutresa, 159 colaboradores de las empresas del Grupo Nutresa, se integraron para acompañar el mejoramiento de la infraestructura escolar de las aulas y espacios comunes de las instituciones educativas de Medellín, Bogotá y Cali, Colombia.

### COMITÉS DE APOYO SOCIAL

En diez de nuestras empresas, 3.365 colaboradores se integraron a nuestra red de apoyo, convirtiéndose en parte activa de los Comités de Apoyo Social, un voluntariado que vincula directamente a los trabajadores, quienes hacen aportes económicos a la inversión en proyectos de desarrollo comunitario y educativo. En 2012 más de \$270 millones fueron donados por los empleados del Grupo Nutresa.



“Ser voluntario en proyectos de emprendimiento social, es una forma de aportar conocimiento y experiencia personal en el progreso y apoyo de quienes tienen ideas empresariales. Es una oportunidad para integrar fuerzas y complementar cada uno de estos proyectos”.

**Gustavo Cañas**

Voluntario Programa Ventures  
Cárnicos Nutresa

### NUESTRA RED DE VOLUNTARIOS



### NUESTRA RED DE VOLUNTARIOS ES ACTIVA EN SU TRABAJO CON LAS COMUNIDADES

Son entusiastas participantes de iniciativas de emprendimiento social como de acciones que aportan al bienestar de las comunidades.



1. Voluntarios de Colcafé.
2. Voluntarios de Helados Bon.
3. Voluntarios de Grupo Nutresa. Colombia.
4. Voluntaria de Comercial Nutresa.
5. Voluntarios de Molinos Santa Marta.
6. Voluntarios de Pastas Doria.
7. Voluntarios de Meals de Colombia.
8. Voluntarios de Compañía Galletas Pozuelo.
9. Voluntarios de Compañía de Galletas Noel.
10. Voluntarios de Grupo Nutresa. Medellín.
11. Voluntarios de Compañía Nacional de Chocolates.

# NUESTRA CADENA DE VALOR

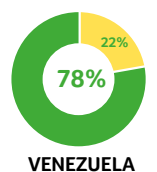
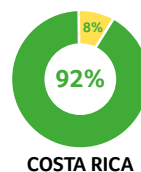
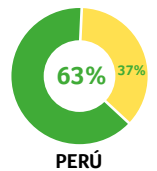
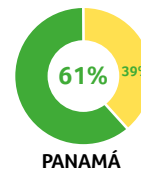
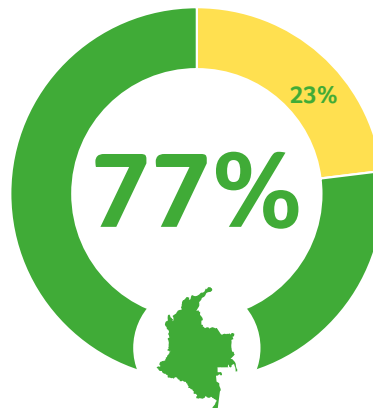


Trabajamos en el fortalecimiento de los proveedores de evaluación de calidad y asesoría de parte de Servicios Nutresa y del personal de los Negocios. De igual manera se trabaja en el desarrollo de microempresarios y cooperativas.

## ABASTECIMIENTO RESPONSABLE

Para Grupo Nutresa sus proveedores son los aliados estratégicos con los cuales se desarrollan las propuestas de bienes y servicios, que facilitan el cumplimiento de los estándares de calidad que hoy poseen nuestros productos.

**COMPRA A PROVEEDORES LOCALES**  
Grupo Nutresa privilegia a los proveedores locales cuando ofrecen un producto y/o servicio de calidad a precios competitivos, en el caso de las materias primas agrícolas trabaja con productores de pequeñas parcelas. El abastecimiento local contribuye a la generación de ingresos y a la reducción del impacto ambiental ocasionado por el transporte.



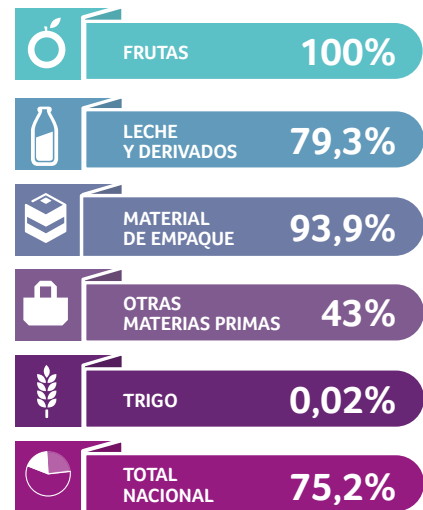
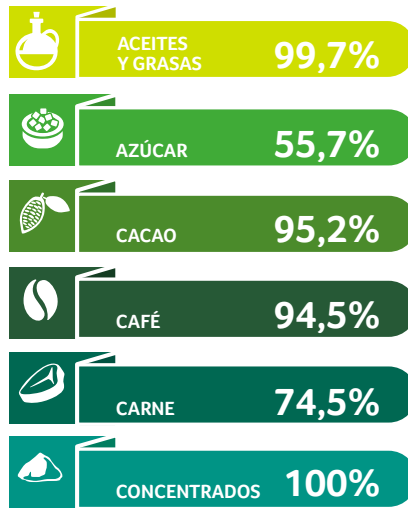
● Compras nacionales ● Compras internacionales

En el Negocio de Chocolates se compra el 95% de cacao a cacaoteros colombianos, ofreciendo a los pequeños productores la posibilidad de comercializar directamente su cosecha con la compañía.

En el Negocio de Helados, el 100% de la fruta no procesada y de la leche líquida es de abastecimiento local. Se tiene en cuenta la ubicación geográfica, orientándose al desarrollo de proveedores cercanos para minimizar el impacto ambiental y contribuir al desarrollo agrícola de la región.

En el Negocio Cárnico, el 74,5% de las compras de materias primas cárnicas se realiza a proveedores colombianos.

En el Negocio de Café se compra el 94% del café a caficultores colombianos.



### CÓDIGO DE CONDUCTA PARA PROVEEDORES

El Código de Conducta para Proveedores de Grupo Nutresa enmarca la actuación de nuestros proveedores bajo principios de transparencia, equidad y respeto por los derechos humanos, desde los siguientes aspectos:



Durante 2012 continuamos dando a conocer nuestra política de abastecimiento, mediante nuestro código de conducta para proveedores. Como herramienta de capacitación en los diez principios del Pacto Global, se desarrolló un servicio adicional en nuestro portal [www.gruponutresaenlinea.com](http://www.gruponutresaenlinea.com), el cual consiste en una aplicación que permite a los proveedores entender cada principio y autoevaluarse. Nos encontramos en el proceso de solicitud y consolidación de las autoevaluaciones a los proveedores de las diferentes categorías, las cuales continuarán en 2013. Los resultados de estas autoevaluaciones serán la base para priorizar las auditorías éticas.

En 2012 no se han evidenciado faltas a nuestro código ni se han recibido quejas de nuestros proveedores en la Línea Ética.

### ORGANISMOS GENÉTICAMENTE MODIFICADOS

Las compañías del Grupo Empresarial Nutresa consideran que la biotecnología moderna tiene grandes posibilidades de contribuir al bienestar humano y es un potencial para incrementar la producción de alimentos, siempre y cuando esta se desarrolle y utilice de manera responsable, basándose en una investigación científica ética y rigurosa, y aplicando medidas de seguridad adecuadas para el medio ambiente y la salud humana.

Nuestra política de seguridad de los alimentos busca generar confianza en los consumidores, suministrando alimentos inocuos. Las compañías del Grupo Empresarial Nutresa consideran el posible uso de ingredientes genéticamente modificados, siempre y cuando estos cuenten con el debido análisis y aprobación por organismos oficiales como la OMS, la FAO, así como de institutos reconocidos de investigación y cumplan con los niveles permitidos por las legislaciones de los diferentes países.

Para ello contamos con una política corporativa de OGM y con procedimientos establecidos para conservar la trazabilidad. Para las materias primas, que mundialmente son conocidas como modificadas genéticamente y sus derivados (maíz, soya, lecitina de soya, almidón de maíz, glucosa), se tienen procedimientos que contemplan análisis de laboratorio, certificaciones de los proveedores sobre la aprobación a las modificaciones genéticas realizadas, así como para la verificación de trazas en aquellas que no son OGM. Adicionalmente, se evalúan y utilizan sustitutos de materias primas OGM, con el propósito de atender mercados en los cuales existen restricciones de uso.

Las compañías del Grupo Empresarial Nutresa cumplen con las normas de rotulado vigentes, relacionadas con el etiquetado de organismos genéticamente modificados, tanto en los países en donde tienen operaciones como en los países a los que exportan sus productos.

## FORMACIÓN Y ASESORÍA A NUESTROS PROVEEDORES

Para aumentar el nivel de competencias y el relacionamiento comercial con las áreas de compras de Grupo Nutresa, se brindó atención, soporte y capacitación a proveedores en los diferentes servicios ofrecidos a través del portal.

### ATENCIÓN A PROVEEDORES

- **Mejoras al portal:** se realizaron mejoras en diferentes servicios del portal, impactando los procesos de órdenes de compras, inventarios en consignación, reabastecimiento continuo, código de conducta, importaciones, facturación electrónica, estado de cuenta y certificados.
- **Formación:** durante 2012 se formaron 138 proveedores: 123 de Costa Rica en servicios del portal y 15 de Colombia en reabastecimiento continuo.

### DESARROLLO DE PROVEEDORES

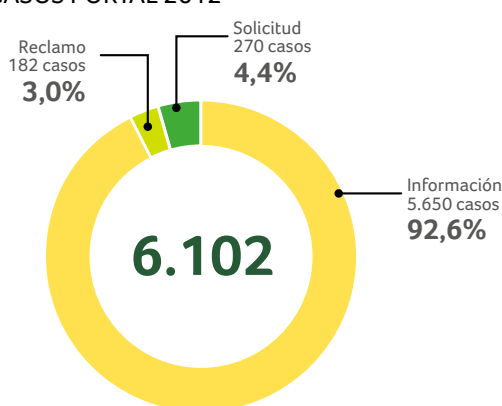
Como resultado de las evaluaciones a los proveedores se apoya a aquellos que estén interesados en la implementación y/o mejora de sus Sistemas Integrados de Gestión. Esta gestión está a cargo de las áreas de Calidad, Compras e Investigación y Desarrollo de los diferentes negocios, y se realiza mediante visitas de formación a nuestras plantas y/o asesoría en temas específicos.

### REABASTECIMIENTO CONTINUO

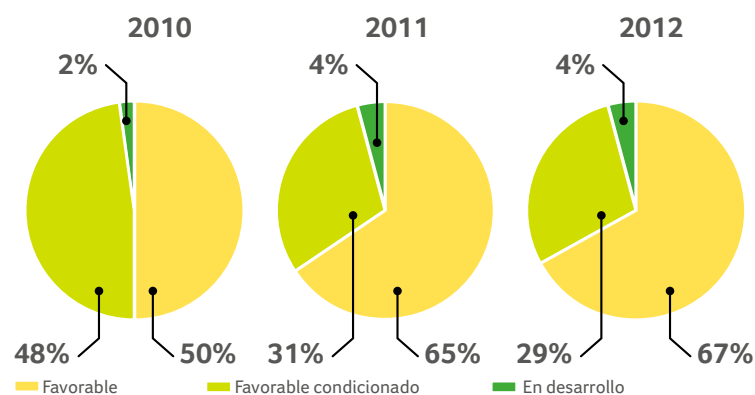
El objetivo del reabastecimiento continuo es gestionar de forma colaborativa la información de la cadena de abastecimiento con nuestros proveedores, para asegurar el suministro de las referencias claves del negocio, optimizando los niveles de inventario en la cadena, lo que contribuye a un mejor servicio al cliente.

En el primer semestre de 2012, Compañía de Galletas Noel obtuvo ahorros en capital de trabajo por \$423 millones, derivados de la implementación del servicio de reabastecimiento continuo.

### CASOS PORTAL 2012



### CALIFICACIONES DE LOS PROVEEDORES DE MATERIALES DIRECTOS



No incluye los proveedores a los que los negocios le compran directamente.

### BENEFICIOS DEL REABASTECIMIENTO CONTINUO

#### PARA EL PROVEEDOR:

- Mejoras en la planificación.
- Reducción de inventarios.
- Aumento en el nivel de servicio.

#### PARA GRUPO NUTRESA:

- Sincronización conforme a la demanda.
- Optimización de capital de trabajo.
- Reducción del riesgo de suministro.

### MATERIAS PRIMAS SOSTENIBLES

Grupo Nutresa promueve entre sus proveedores el compromiso con el desarrollo sostenible.

En Colombia:

- El 79% de nuestros proveedores de materias primas y materiales de empaque, está certificados en algún estándar internacional de inocuidad, calidad, ambiental o comercio justo.
- El 44% de los proveedores de café tienen certificaciones Rainforest y Comercio Justo.
- El 81,2% de los corrugados utilizados son elaborados con material reciclado y el 18,8% con pulpa virgen de bosques certificados FSC, Forest Stewardship Council.

### ÉXITOS INNOVADORES CON IMPACTO EN SOSTENIBILIDAD

Éxitos Innovadores es un programa que busca impactar la cultura de innovación en el Grupo Nutresa, a través de la participación de todos los colaboradores en la formulación e implementación de ideas que generen valor sobre la rentabilidad, la productividad y el desarrollo sostenible del Grupo. En 2012, la Gerencia de Negociación en Compras implementó 32 Éxitos Innovadores, entre los cuales se resaltan los siguientes, por tener un impacto en sostenibilidad:

Implementación de la Metodología Design To Value (DTV) para la homologación de las dotaciones del personal de plantas, con lo cual se generaron ahorros y se optimizaron los tiempos de entregas e inventarios.

Implementación de Facturación Electrónica: por medio de esta se lograron reducciones en los tiempos y costos de operación, igualmente se obtuvo un menor impacto ambiental al reducir las impresiones de las facturas, ahorro de tinta, papel y espacio físico de almacenamiento.

Se rediseñó el empaque individual de Saltín Noel, reduciendo el número de tintas de 8 colores a 4, lo que significa una disminución en tintas de 25 toneladas al año.

Herramientas de negociación por medio de trabajo colaborativo entre las compañías del Grupo Nutresa y sus proveedores, logrando desarrollar mejores prácticas en compras.

Mejoramiento en película stretch con entrega de este material preestirado, lo que se traduce en menor cantidad de metros consumidos.

## NUESTROS PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO AL PEQUEÑO AGRICULTOR



Fondo Cacao para el Futuro es un modelo sostenible que vincula a inversionistas y campesinos cultivadores de cacao, fue diseñado por Compañía Nacional de Chocolates junto a Bolsa y Renta. Se desarrolla en nueve municipios del departamento de Antioquia. Pequeña parcela de Cacao. Maceo, Antioquia.

### FONDO DE CAPITAL PRIVADO CACAO PARA EL FUTURO

Para promover el desarrollo de los cultivos de cacao, en 2010 la Compañía Nacional de Chocolates creó el Fondo de Capital Privado Cacao para el Futuro, estructurado por la firma comisionista Bolsa y Renta, como una novedosa herramienta de inversión privada, que aporta a la dinámica del mercado nacional de capitales en el país. En este fondo, las familias campesinas se favorecen por la transferencia de conocimiento y por unos ingresos estables en el mediano plazo, pues se les entregan los cultivos para su beneficio personal en un tiempo estimado de 10 años, una vez los inversionistas recuperen su inversión y reciban los rendimientos acordados.

La meta del proyecto es llegar a 1.500 hectáreas. Actualmente, se ejecuta en nueve municipios antioqueños, donde se han vinculado 1.118 hectáreas, de las cuales se han sembrado 565, y se benefician cerca de 70 familias de agricultores asociados, en su mayoría a la cooperativa Ecocacao.

**CON LOS PROGRAMAS DE FOMENTO DE CACAO Y APOYO A PROYECTOS CACAOTEROS, LA COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES INVIRTIÓ MÁS DE \$2.945 MILLONES EN 2012, CON LO CUAL SE BENEFICIAN 5.408 FAMILIAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES**

Como una apuesta a la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto, la Compañía Nacional de Chocolates, durante 2012, invirtió en asesoría técnica \$20 millones en el fondo, avanzando en su desarrollo con actividades de establecimiento del cultivo de cacao, capacitación y desarrollo de tecnología, para cumplir con las expectativas de los inversionistas y sus beneficiarios directos activos en los nueve municipios donde opera.

#### **CHOCOLATE SANTANDER APOYA LA RENTABILIDAD DE LOS CAMPESINOS**

La Compañía Nacional de Chocolates promueve la producción y beneficio de cacaos de alta calidad con agricultores seleccionados del Departamento de Santander en Colombia, mediante asistencia técnica, selección, Buenas Prácticas Agrícolas, BPAs, aseguramiento de estándares de beneficio y pago de primas en el precio, para permitir que las características del cacao colombiano se conozcan en el mundo, mediante la marca Chocolate Santander.



#### **COMPROMETIDOS CON LOS AGRICULTORES**

El área de Compras y Fomento de Compañía Nacional de Chocolates cuenta con cuatro técnicos de campo y seis profesionales, que asesoran potenciales y actuales productores de cacao en el país. En 2012 se realizaron 37 capacitaciones técnicas a las que asistieron 563 productores, además de labores de investigación.

La Compañía suministró 164.400 semillas para incrementar las áreas sembradas con variedades de cacao sobresalientes, continuó con la evaluación de 30 nuevas variedades de cacao y se



llevaron a cabo experimentos para mejorar el control de plagas en cacao y retención de frutos.

Igualmente, se implementó el proyecto de Divulgación Masiva Cacaotera, con el que 369 agricultores recibieron 7.276 mensajes de texto, referentes al manejo del cultivo, para mejorar sus condiciones.

#### **ALIANZAS PRODUCTIVAS**

El programa Proyectos Cacaoteros incluye alianzas productivas con pequeños productores, que abarcan tres ejes principales de intervención: técnico, social y empresarial.

En el eje técnico se asesora y capacita al campesino en el manejo del cultivo de cacao, en los procesos de trazado, siembra, injertación, podas, manejo integrado del cultivo, cosecha, beneficio del grano y comercialización.

En el eje social se apoyan eventos de integración con los agricultores y se estimula la consolidación de las organizaciones de productores.

En el eje empresarial se promueve la comercialización del cacao y el acercamiento de los productores a la Compañía Nacional de Chocolates.

Durante 2012, se beneficiaron 457 familias con 922,5 hectáreas. En total, este programa suma 12.689 hectáreas, beneficiando a 5.408 familias de pequeños productores.

### **COLCAFÉ CON LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS BAJO EL SELLO DE COMERCIO JUSTO, MEJORA LA CALIDAD DE VIDA DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ**

Colcafé ha sido pionero en la promoción y comercialización de productos Fair Trade o Comercio Justo, buscando un mejoramiento en la calidad de vida del caficultor en Colombia. Gracias a este sello, durante 2012 se beneficiaron más de 50 mil personas pertenecientes a 20 cooperativas, ubicadas en ocho departamentos del país.

De esta manera, Colcafé trasladó \$3.861 millones, los cuales fueron destinados principalmente a programas de productividad y calidad, servicios sociales a las comunidades, generación de capacidades de gestión, mantenimiento de la certificación FLO, proyectos ambientales, educación, seguridad ocupacional y servicios médicos.

Desde que se inició la venta de productos bajo esta certificación, Colcafé ha transferido recursos por valor de \$17.372 millones a las comunidades beneficiarias de este programa.

### **DONACIÓN ADICIONAL PARA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE AGUADAS**

Fortaleciendo la estrecha relación de Colcafé con el mercado inglés, a través de la venta de productos certificados Fair Trade, en 2012 se aprobó la donación de US\$200 mil (\$350 millones) por parte del Grupo The Cooperative, de Inglaterra, para la Cooperativa de Caficultores de Aguadas en el departamento de Caldas.

En 2013 se iniciará la inversión a través de un proyecto que mejorará la calidad de vida de 1.102 pequeños caficultores de la zona, y mejorará los beneficiaderos de café de los asociados a esta cooperativa.

La Fundación Nutresa estará a cargo de la administración del dinero proveniente de Inglaterra, el cual complementará los recursos que pondrá la cooperativa y los caficultores, para una inversión total de \$1.198 millones.

### **CON EL PROGRAMA “SEMBRANDO ESCUDOS DE PAZ”, MEALS DE COLOMBIA PROMUEVE EL DESARROLLO DE LOS AGRICULTORES DE MORA**

En un entorno competitivo, de apertura y con los tratados de libre comercio, el desarrollo de proveedores de fruta se convierte en una estrategia vital de sostenibilidad, razón por la cual desde la



Caficultor del Eje Cafetero, Colombia.

**CON EL SELLO DE COMERCIO JUSTO QUE PROMUEVE COLCAFÉ, MÁS DE 50 MIL PERSONAS DE 20 COOPERATIVAS DE CAFICULTORES DEL PAÍS RECIBIERON \$3.861 MILLONES QUE FUERON INVERTIDOS EN PROYECTOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA.**

División Agroindustrial de Meals de Colombia, se ha dado continuidad a los compromisos adquiridos en la alianza productiva realizada con el Sena, la Universidad del Quindío y la Gobernación del Quindío, donde se trabaja con 31 productores con igual número de hectáreas de mora salentina sin espinas, situadas en los municipios de Calarcá y Córdoba (Quindío), y asociados bajo la unión temporal UNIMOR, proyecto denominado Sembrando escudos de paz.

En 2012, la Compañía compró a los aliados 86.374 kilos de mora con pitón y 6.529 kilos de mora sin pitón, por un valor total de \$168 millones que se utilizan en la elaboración de salsas, mermeladas y bases para jugos, para los productos de Meals y otros clientes industriales en el país.



## TRABAJAMOS POR EL BIENESTAR ANIMAL

El Negocio Cárnico brinda un entorno adecuado para el bienestar y confort de los animales durante su proceso de desarrollo, garantizando una productividad adecuada bajo criterios de desarrollo sostenible y seguridad alimentaria.

Como principal novedad, se destaca la adquisición en 2012 de un tráiler especializado para el transporte de ganado bovino en pie, que cuenta con 2 niveles, pisos antideslizantes, diseño especial

de hendidijas para ventilación, separadores y espacios individuales, según el tipo de animal, esto asegura el confort en el cargue y descargue, reduce el estrés durante el transporte y otorga mayor comodidad.



El Negocio Cárnico cuenta con vehículos con características óptimas para el transporte de los cerdos, que reducen su estrés y les brindan comodidad en el desplazamiento.

Adicionalmente, en las granjas porcinas y fincas ganaderas se brinda un entorno adecuado para el bienestar y confort de cerdos y reses, cuidando aspectos como:

### NUTRICIÓN

Dieta formulada por profesionales expertos que hacen seguimiento y control a la cantidad y calidad de agua y alimentos.

### SANIDAD

Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y programas de bioseguridad que incluyen planes sanitarios y de vacunación.

### AUSENCIA DE INCOMODIDAD FÍSICA Y TÉRMICA

Instalaciones y equipos que ofrecen confort, tanto en los corrales y potreros como en el transporte.

### AUSENCIA DE MIEDO, DOLOR Y ESTRÉS

A los cerdos se les realiza la castración inmunológica.

19

camiones especialmente adecuados para el transporte de cerdos y reses hacen parte de la infraestructura del Negocio Cárnico; en estos se desplazan aproximadamente 13.000 animales mensualmente.

## SER LOS MEJORES SOCIOS PARA NUESTROS CLIENTES



Los clientes son centro de las acciones de nuestras redes logísticas y comerciales, trabajamos en su satisfacción, crecimiento y desarrollo. Colaboradores de Comercial Nutresa. Medellín, Colombia.

Como socios estratégicos de nuestros clientes, queremos brindarles herramientas que permitan su crecimiento y desarrollo, además de seguir aumentando su nivel de satisfacción con los productos y servicios de todos los Negocios del Grupo.

En 2012, los resultados del Estudio Socio del Cliente para nuestras redes comerciales, nos permitieron conocer las motivaciones racionales y emocionales que los llevan a preferir a un proveedor. Después de exponer a un grupo representativo de clientes las nuevas propuestas de valor, pudimos formularlas para ejecutarlas en 2013.

### DESARROLLADORES COMERCIALES EN BENEFICIO DE NUESTROS CLIENTES

Comercial Nutresa, empresa encargada de la venta y distribución de los productos de los Negocios de Galletas, Chocolates, Pastas y Café y de la línea larga vida del Negocio Cárnico, cuenta con especialistas en el desarrollo integral de los puntos de venta de los clientes, que aportan al crecimiento y competitividad de sus negocios en el mercado, a la vez que contribuyen al logro de la estrategia organizacional.

### LA VOZ DEL CLIENTE

La satisfacción de los clientes es fundamental, por esto disponemos de herramientas de escucha que permiten entender el sentir y valorar su grado de satisfacción con los elementos de nuestra oferta de valor.

Esas herramientas incluyen visitas y conversaciones, por parte de ejecutivos comerciales y de servicio al cliente de nuestras redes comerciales, y encuestas nacionales de satisfacción por canal y región. Además, el Centro de Interacción con Clientes (CIC) está disponible para recibir cualquier información, solicitud o reclamación de los clientes y activar el soporte de servicio que corresponda.

Novaventa, nuestra empresa de distribución y comercialización en los canales alternativos, que opera en Colombia, tuvo en 2012 un período de transformaciones en cuanto al estudio de satisfacción, ya que implementó una metodología que nos acercó cualitativa y cuantitativamente

a las expectativas de la oferta de valor, dirigida a las mamás empresarias. Así mismo, el estudio identificó elementos relacionados con la lealtad de los clientes.

Como entregable cuantitativo, se obtuvo un índice de satisfacción de 82,4 que ubica al Negocio en un rango de satisfacción media y lo convierte en un reto para los próximos años. Sin embargo, las acciones de 2012 muestran un crecimiento en el índice de retención de las mamás empresarias.

En Helados Nutresa, se desarrollaron cuatro programas de fidelización para canales: Súper socios, Recorriendo juntos tu camino, Cliente especial y Herramientas para crecer, con los que se impactó a 3.000 clientes preferenciales.

En el exterior, la medición del índice de satisfacción fue aplicada a 151 clientes, ubicados en 48 países, con un resultado de 4,33 sobre 5,00. Se destaca una mejora de Galletas Nutresa que pasó de 4,29 a 4,31.

#### LOS DESARROLLADORES COMERCIALES EN LA COMPAÑÍA:

- Generan preferencia por la empresa, ya que es la única que capacita y asesora integralmente a sus clientes.
- Obtienen mejores ubicaciones para los productos y espacios preferenciales en los lineales.
- Aumentan el conocimiento del canal por parte del vendedor, lo cual le da mayor capacidad de asesoramiento.



Operación logística Compañía de Galletas Pozuelo. San José de Costa Rica.

# 25%

**aumentaron sus ventas, en promedio, los 551 clientes que trabajaron con los desarrolladores comerciales de Grupo Nutresa. En sus negocios, nuestros productos crecieron 20% en ventas y 65% en visibilidad.**

#### MEDICIÓN INTERNACIONAL

Para medir la gestión con clientes en el ámbito internacional se aplicó el CEI, Customer Engagement Index, este indicador en 2012 fue de 0,64, valor mejor de lo esperado, que era 0,5 y superior a la calificación obtenida en 2011 que fue 0,57. Se destaca el resultado de Colcafé, que alcanzó un índice de 0,72.

El índice de compromiso, CEI, combina en un solo indicador la valoración perceptual en cuatro frentes:

- Satisfacción perceptual: se refiere a la percepción general del servicio por parte de los clientes.
- Consideración: entendida como la disposición que tiene el cliente para considerarnos como proveedor en el futuro.
- Recomendación: indica el grado en el que un cliente está dispuesto a recomendarnos a otras personas.

- Ventaja competitiva: representa la ventaja que el cliente percibe al trabajar con nosotros en lugar de nuestros competidores.

#### FORMACIÓN PARA NUESTROS CLIENTES

Las escuelas de clientes de Grupo Nutresa continúan entregando conocimiento a sus clientes, mediante la construcción de un ambiente de aprendizaje, la dinamización de las vivencias y la generación de lazos de fidelización.

En 2012, se formaron 334 tenderos, 156 administradores de autoservicios y 50 comerciantes mayoristas. Se asesoraron 216 tiendas en mejoras de puntos de venta y en administración del negocio, programa que se realiza en alianza con la Pontificia Universidad Javeriana.



## PROGRAMAS QUE APUNTAN AL FORTALECIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES

Contamos con programas que apuntan a fortalecer la labor comercial de los canales alternativos y detallistas independientes. Esta gestión aporta a los objetivos estratégicos de crecimiento rentable y social.



La red de mamás empresarias de Novaventa es un modelo sostenible de trabajo, que genera ingresos para cerca de 74 mil mujeres en Colombia y el desarrollo de un canal comercial alternativo.

## UNIVERSIDAD DEL HELADO, DESARROLLO Y RENTABILIDAD

Enmarcado en la filosofía corporativa de apoyar el desarrollo de nuestros clientes, Helados Nutresa cuenta con un programa que contribuye a mejorar sus ingresos.

El programa Universidad del Helado busca desarrollar y mejorar la gestión de venta de los clientes de heladerías, con el objetivo de hacer más rentable su negocio. En total 219 clientes de 10 ciudades participaron de los módulos: proceso productivo del helado, mercadeo, ventas y nuevas preparaciones; y los asistentes hicieron una valoración positiva de la formación.

## CERTIFICACIÓN FRANQUICIADOS HELADERÍAS

El Centro de Formación de Helados Bon identifica y avala empresarios interesados en manejar una o más heladerías, por medio de la figura de franquicias. Esta práctica comercial certificó a 17 franquiciados en 2012 en el territorio dominicano.

## MAMÁS EMPRESARIAS, CLAVES EN NOVAVENTA

El canal de venta directa de Novaventa, a través de la red de mamás empresarias, cerró el año con 73.900 mamás, de las cuales 32.063 participaron de escenarios de formación en temas de familia y ventas.

Así mismo, tuvieron la oportunidad de aprender, conocer e interactuar con algunas marcas del Grupo como Jet, Chocolisto y Zenú, que se hicieron presentes con actividades para celebrar fechas como el Día de la Madre, el Día del Niño y el día de las recetas.

Se lanzó la comunidad web para las mamás líderes y se publicaron 18 ediciones de la revista *Camino a tu sueños*, un medio de acercamiento y contacto en el que se les entregan a las mamás empresarias contenidos formativos sobre familia, hijos, adolescencia, nutrición y metodologías para fortalecer su negocio.

Finalmente, el canal de venta directa emprendió el proyecto Delta, que busca fortalecer la propuesta de valor para las mamás líderes, consolidando el modelo comercial para que les ofrezca una relación duradera en el tiempo, así como emprendimiento, proyección, capacitación, reconocimiento y crecimiento familiar.

## TILINES, ASÍ SUENAN LOS CARRITOS

Este canal de venta al paso es una alternativa de generación de ingresos para comunidades de bajos recursos. En el año, obtuvimos un crecimiento de este canal en clientes, al llegar a 400 comercializadores con una red de 3.872 vendedores independientes, lo que representó un crecimiento del 2%.

Recorriendo juntos tu camino es el programa de fidelización para estos empresarios y sus vendedores independientes, que entrega herramientas para apoyar el desarrollo de su negocio. En 2012 alcanzó una satisfacción de 4,9 sobre 5 y tuvo una inversión de \$300 millones.



Meals de Colombia impulsa la labor de 400 pequeños comercializadores de helados.



# Nuestro planeta



# NUESTRO COMPROMISO AMBIENTAL

Hemos adoptado el Desarrollo Sostenible como un marco envolvente de los objetivos estratégicos y de la actuación corporativa del Grupo Nutresa, para alcanzar resultados que logren un equilibrio benéfico para todos los grupos de interés relacionados con nuestra organización.

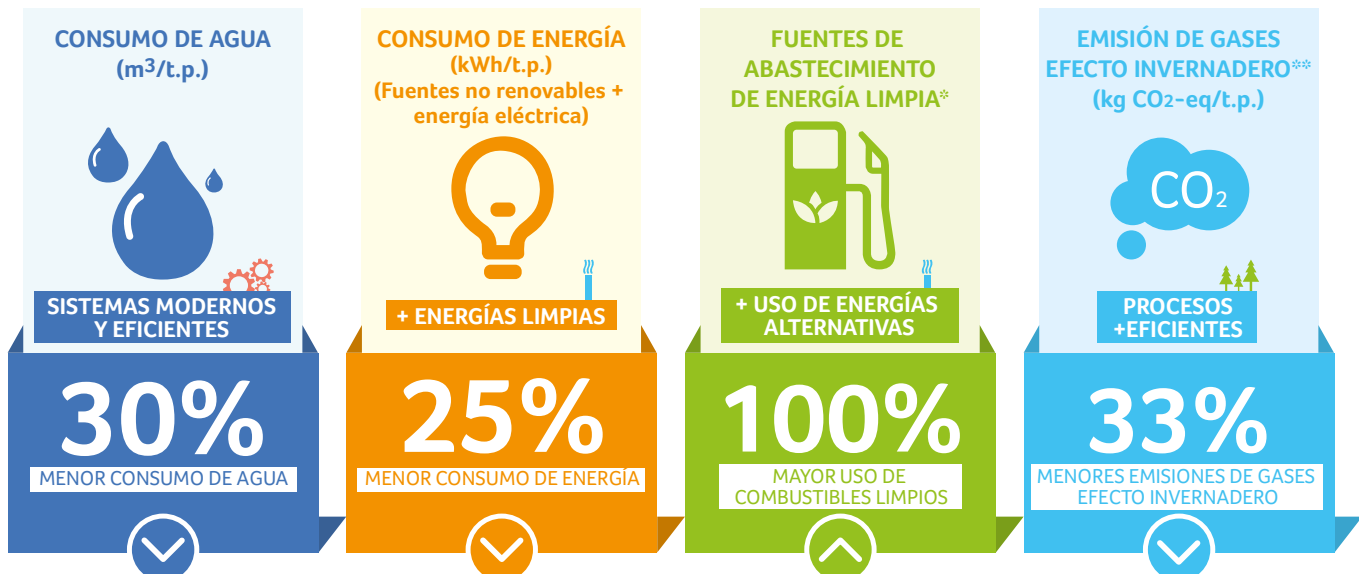
En línea con este marco de acción y como ciudadanos del mundo, damos especial prioridad a que nuestra interacción corporativa con el medio ambiente se realice de manera responsable, contribuyendo a su equilibrio, al uso eficiente de los recursos naturales y al relacionamiento armónico con nuestro planeta.

Tenemos presente que uno de los principales desafíos de la industria alimenticia mundial, de la cual somos protagonistas, son los efectos del cambio climático y su afectación en la oferta y precios de las materias primas y la utilización de insumos agrícolas alimenticios para producción de energía. Nuestro compromiso frente a esta problemática es focalizarnos en la búsqueda permanente de una mayor eficiencia energética y uso de tecnologías más limpias, que



La planta de Novaventa cuenta con un microsistema sostenible, conformado por un lago artificial alimentado por aguas lluvias, que sirve como reserva para el agua de la planta y un bosque de árboles nativos al que llegan aves migratorias y fauna local. Las aguas del lago son fuente para el proceso industrial, reciben tratamiento y se descargan a las aguas naturales con mejores condiciones que las recibidas en su origen. El Carmen del Viboral, Colombia.

## NUESTRAS METAS EN 2020



## FOCALIZAMOS NUESTRO TRABAJO EN LA BÚSQUDA DE UNA MAYOR EFICIENCIA ENERGÉTICA Y EL USO DE TECNOLOGÍAS MÁS LIMPIAS QUE CONTRIBUYAN A LA REDUCCIÓN DE GASES EFECTO INVERNADERO.

conduzcan a la reducción de Gases Efecto Invernadero-GEI y a un uso más eficiente del agua, la energía, y las materias primas en todos nuestros procesos y productos.

Igualmente, reconocemos el resultado multiplicador de los logros colectivos y buscamos sensibilizar a nuestros proveedores en el marco de la sostenibilidad ambiental y del cambio climático. Trabajamos de manera colaborativa con los gobiernos y entidades en la adopción de programas y políticas que guíen a un comportamiento empresarial responsable con el medio ambiente.

Damos prioridad a una gestión proactiva y de prevención para evitar y manejar impactos ambientales y buscamos el compromiso de todos nuestros colaboradores para un relacionamiento responsable y armónico con el medio ambiente, no solo en sus procesos laborales sino también en su vida diaria y en su convivencia con la comunidad.

### POLÍTICA AMBIENTAL

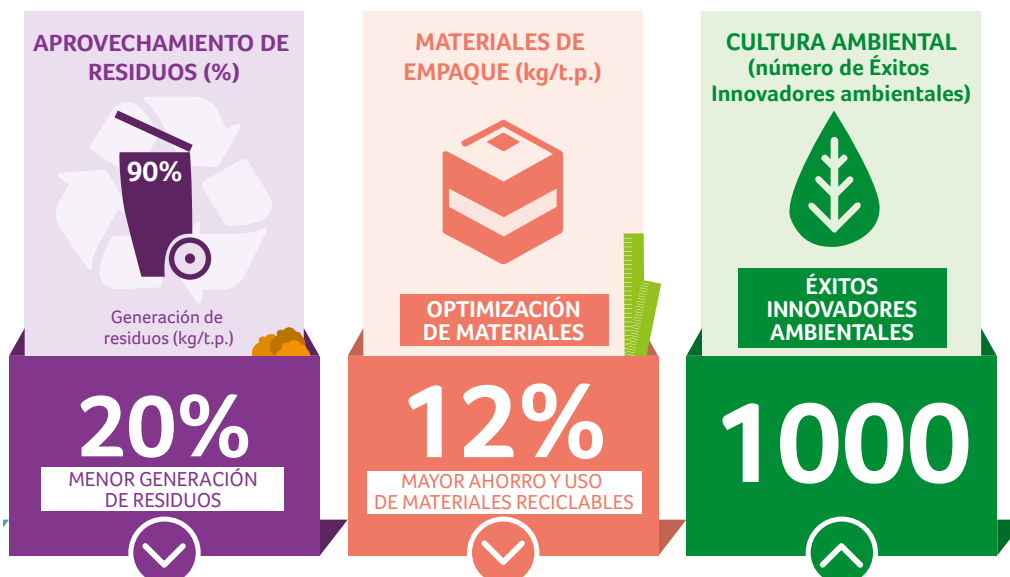
Bajo este marco de acción y de compromiso, se define la Política Ambiental Corporativa, elemento esencial de nuestro compromiso con el Desarrollo Sostenible, regida por los siguientes principios básicos:

- Armónica relación entre el crecimiento rentable y el desempeño ambiental.
- Uso racional de los recursos y consideración del impacto ambiental, como variable clave, desde la planificación de los proyectos, procesos y productos.
- Implementación de buenas prácticas ambientales y adopción de tecnologías limpias que minimicen la afectación del medio ambiente y se usen con un criterio de eco-eficiencia.
- Gestión ambiental proactiva, orientada a la prevención y control de impactos al medio ambiente.
- Desarrollo de una cultura ambiental en nuestros colaboradores, que se transmita a nuestro entorno laboral, social y a la comunidad en general.

Consideramos fundamental incentivar permanentemente proyectos y prácticas con criterio de eco-eficiencia, buscar el ahorro y la eficacia en procesos con mejor desempeño industrial, usar tecnologías apropiadas y amigables con el medio ambiente y fijar indicadores y metas de progreso sobre el uso de los recursos naturales.

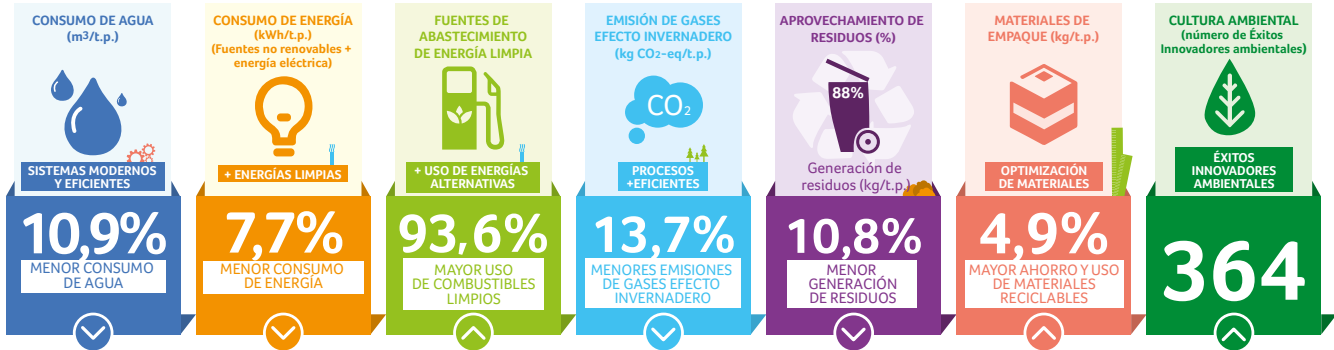
### ESTRATEGIA Y COMPROMISO AL AÑO 2020

Nos hemos trazado los siguientes objetivos estratégicos y compromisos, para mejorar nuestro desempeño ambiental, tomando como año base el 2010:



- Aplicar el criterio de eco-eficiencia como variable clave para el desarrollo de proyectos y productos.
- Utilizar un enfoque de ciclo de vida de producto para mejorar el desempeño ambiental.
- Lograr que el 100% de las operaciones cuenten con sistemas de gestión ambiental certificados.
- \*/Incluye uso de biomasa.
- \*\*/Emisiones de Gases Efecto Invernadero incluyen alcances 1 y 2.
- Año base 2010.

## RESULTADOS 2010-2012



### INDICADORES CONSOLIDADOS DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

Principales indicadores consolidados de los Negocios del Grupo, de acuerdo con la guía G3.1 del GRI:

Resumen general indicadores ambientales	Unidades	2010	2011	2012
Costo e inversiones ambientales	Millones \$	8.847	11.913	12.631
Materias primas	ton	486.238	502.242	520.379
Total material de empaque	kg. / t.p.	-	34,8	35,7
Energía térmica	kWh / t.p.	542,0	520,8	498,9
Energía eléctrica	kWh / t.p.	217,8	204,8	202,1
Energía renovable	kWh / t.p.	142,1	127,9	109,1
Energía total	kWh / t.p.	901,9	853,5	810,1
Consumo de agua	m³ / t.p.	2,28	2,19	2,04
Agua reutilizada	m³	19.979	20.569	62.602
Porcentaje de agua reutilizada	%	1,3	1,4	4,3
Generación de residuos	kg. / t.p.	26,3	24,2	23,5
Aprovechamiento de residuos	%	80,8	85,8	88,0
DBO <sub>5</sub> : Demanda bioquímica de oxígeno	kg. / t.p.	0,77	0,93	1,18
MP: Material particulado	kg. / t.p.	0,119	0,038	0,029
SO <sub>2</sub> : Dióxidos de azufre	kg. / t.p.	0,090	0,086	0,069
NO <sub>x</sub> : Óxidos de nitrógeno	kg. / t.p.	0,166	0,151	0,120
COV <sub>s</sub> : Compuestos orgánicos volátiles	kg. / t.p.	-	-	0,01
SAO: Sustancias agotadoras del ozono	Ton-eq. CFC-11	0,44	0,22	0,29
Emisiones directas CO <sub>2</sub> (alcance 1)	Ton CO <sub>2</sub> eq.	75.858	77.609	78.690
Emisiones indirectas CO <sub>2</sub> (alcance 2)	Ton CO <sub>2</sub> eq.	26.258	14.369	17.895
Emisiones totales CO <sub>2</sub> (alcance 1+2)	Ton CO <sub>2</sub> eq.	102.116	91.978	96.584
Emisiones directas CO <sub>2</sub> (alcance 1)	kg CO <sub>2</sub> eq / t.p.	116,4	113,9	110,2
Emisiones indirectas CO <sub>2</sub> (alcance 2)	kg CO <sub>2</sub> eq / t.p.	40,29	21,09	25,1

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

Poderes caloríficos estándar utilizados para el cálculo de la energía: carbón (22.000.000 BTU/t), diésel (144.000 BTU/gal), fuel-oil (147.570 BTU/gal), GLP gaseoso (88.268 BTU/m³), GLP líquido (92.000 BTU/gal), gas natural (35.280 BTU/m³), gasolina (115.000 BTU/gal).

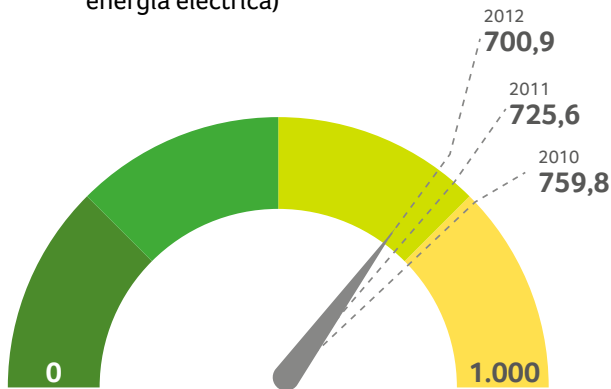
Poderes caloríficos utilizados para el cálculo de gases efecto invernadero: carbón (25,23 MJ/kg), diésel (135,67 MJ/gal), fuel-oil (139,75 MJ/gal), GLP gaseoso (108,55 MJ/m³), GLP líquido (96,68 MJ/gal), gas natural (33,80 MJ/m³), gasolina (118,87 MJ/gal).



### CONSUMO DE ENERGÍA

El indicador de consumo de energía por tonelada producida presenta una disminución de 3,4% en el año, para un acumulado en el período 2010 - 2012 de 7,7%, en línea con la meta trazada de reducción al 2015 de 10%.

### ENERGÍA CONSUMIDA (kWh/t.p.) (energía de fuentes no renovables + energía eléctrica)

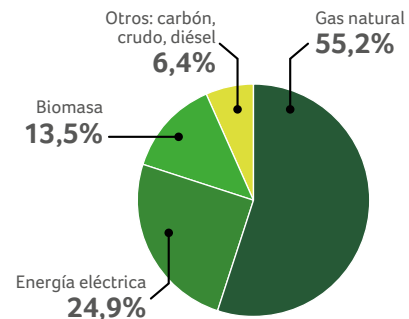


Esta gráfica no contiene el consumo de energía de fuentes renovables.

El uso de energía total de nuestras fuentes energéticas consolidadas se concentró en el uso de combustibles más limpios, como el gas natural y energía eléctrica, que representan el 55,2% y 24,9%, respectivamente; con un valor acumulado de 80,1% y un significativo incremento en relación con el año anterior de 5,2%.

El uso de la biomasa originado en los procesos productivos, utilizada como fuente energética, representa el 13,5% de la canasta, quedando un 6,4%, en otro tipo de combustibles. Destacamos la meta de llegar al año 2020 como un Grupo que utiliza el 100% de fuentes de abastecimiento de energía limpia, incluyendo el consumo de su propia biomasa. Esto nos exige avanzar en la disminución de combustibles considerados menos limpios como el crudo y el diésel, los cuales esperamos llegar a utilizar solo en casos de emergencia por corte en el suministro de electricidad o gas natural.

### PARTICIPACIÓN CANASTA ENERGÉTICA



**7,7%**  
disminuimos el consumo de  
energía por tonelada producida  
en el período 2010-2012.

Ejemplos de proyectos adelantados en los diferentes Negocios en busca de una mayor eficiencia energética:

- Economizador en la caldera de carbón, que significa un ahorro de 1.160.610 kWh/año (Chocolates Nutresa).
- Optimización energética en equipos de generación de aire para refrigeración, que permite ahorrar 237.635 kWh/año (Chocolates Nutresa).
- Instalación de variadores de velocidad en compresores de alta etapa, que permiten disminuir el consumo de energía eléctrica en 166.620 kWh/año (Helados Nutresa).



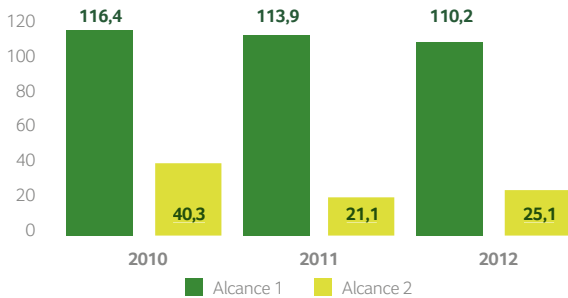
Aumento de la eficiencia energética en el uso de biomasa.  
Planta Colcafé Medellín, Colombia.

**EMISIONES DE GEI**

El Grupo Nutresa reconoce los efectos que tiene el cambio climático sobre los ecosistemas del planeta, y desde el año 2010 viene realizando el inventario de Gases de Efecto Invernadero - GEI para cada una de las plantas de la organización. La metodología utilizada es la norma ISO 14064-1 y la guía del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero publicado por el World Resources Institute - WRI y el World Business Council for Sustainable Development - WBCSD.

Siguiendo los principios de relevancia, integridad, consistencia, transparencia y precisión, en las plantas sobre las cuales se cuenta con control de la operación en Colombia, se realizó el inventario de las emisiones directas, (alcance 1) y de las emisiones indirectas por el uso de electricidad (alcance 2), validadas por GAIA, con los siguientes resultados:

**EMISIONES ESPECÍFICAS  
ALCANCE 1 Y ALCANCE 2 (Ton de CO<sub>2</sub>-eq/t.p.)**



Así, se obtuvo una reducción de las emisiones del alcance 1, de 3,3% respecto al año 2011.

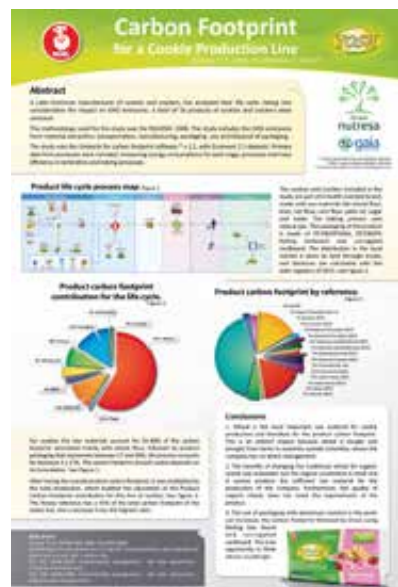
Las emisiones específicas del alcance 2 –no controladas directamente por la organización y resultado de la forma como se genera la energía en Colombia– son un factor variable en el tiempo y dependen de la composición entre generación hidroeléctrica y térmica.

Ejemplos de reducción de Gases Efecto Invernadero, adelantados por los Negocios, mediante el desarrollo de proyectos que incentivan la eco-eficiencia:

- Reconversión de caldera de carbón a gas natural, que evita la emisión estimada en cerca de 6.700 ton de CO<sub>2</sub>-eq cada año (Chocolates Nutresa).
- Cambio de combustible en calderas de aceite usado a gas natural, con las cuales se logró una disminución de 200 ton. de CO<sub>2</sub>-eq/año (Cárnicos Nutresa).
- Mejora en la combustión de la borra de café, que permitió reducir la emisiones de combustibles fósiles en 324 ton., de CO<sub>2</sub>-eq/año (Cafés Nutresa).

Cada uno de los Negocios realizó mediciones de la “Huella de carbono de producto”, sobre sus principales productos pareto. Estas mediciones, hechas con *software* especializado, se convierten en herramientas que permite focalizar los esfuerzos y lograr mejoras en el desempeño ambiental de los diferentes productos.

Participamos en el LCA FOOD 2012, Simposio Mundial de Alimentos, realizado en Saint-Malo, Francia, con dos presentaciones adelantadas por los Negocios Cárnico y de Galletas, reflejo del compromiso y prioridad en el análisis puntual de la huella de producto.

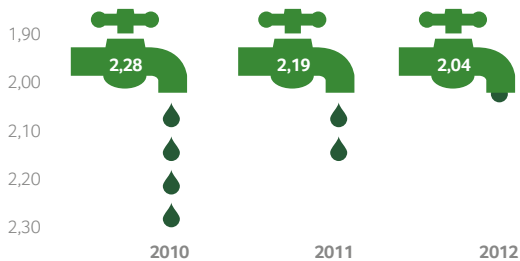


“Carbon Footprint for a Cookie Production Line”  
“Huella de Carbono de Línea de Galletas Tosh”

### CONSUMO DE AGUA

Se presentó una disminución de 7,3% en el indicador de consumo de agua por tonelada producida (la reducción en el período 2010-2012 es de 10,9%). Este resultado va en línea con la meta trazada.

#### AGUA CONSUMIDA (m<sup>3</sup>/t.p)



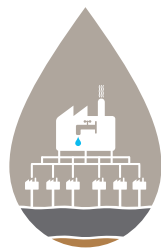
### HUELLA HIDRÍCA CORPORATIVA



**Huella hídrica azul:** agua superficial o subterránea que se utiliza en los procesos y se evapora o incorpora a un producto.

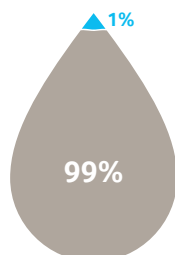
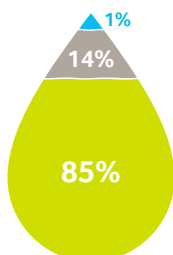
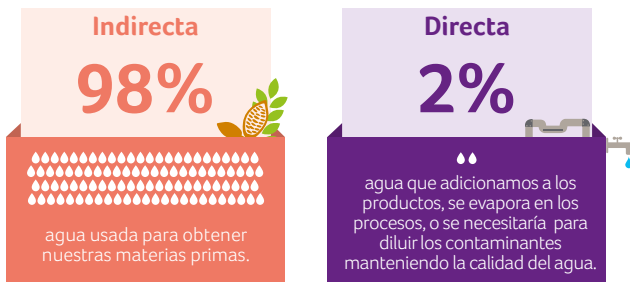


**Huella hídrica verde:** agua lluvia incorporada al cultivo y almacenada en el suelo como humedad.



**Huella hídrica gris:** agua requerida para diluir los contaminantes de un vertimiento hasta alcanzar la calidad exigida por las regulaciones locales.

### Nuestra Huella hídrica corporativa



Un ejemplo de iniciativas para optimizar el uso eficiente del agua es la adelantada por Cárnicos Nutresa, que ha permitido disminuir el consumo de este recurso, con la optimización de los sistemas de lavado, adquisición de equipos de menor consumo de agua y proyectos de recirculación de agua en procesos de servicios.

Consideramos que todas nuestras operaciones cuentan con fuentes seguras de abastecimiento, proporcionadas por las empresas de servicios públicos o con abastecimiento de fuentes hídricas permitidas por autoridades ambientales; que no presentan desabastecimiento de agua, salvo casos excepcionales, que puedan afectar la prestación del servicio público en toda la comunidad; y que los volúmenes requeridos individualmente en las diferentes instalaciones industriales de nuestros Negocios son bajos en relación con la demanda y el volumen disponible de suministro.

# 10,9%

disminuimos el consumo de agua por tonelada producida entre 2010 y 2012.

Realizamos el proyecto de cálculo de la Huella hídrica corporativa, de nuestras plantas en Colombia, con el fin de determinar dónde están los impactos más significativos del Grupo sobre el recurso hídrico, para formular una estrategia de respuesta con la cual disminuir, mitigar y compensar estos impactos. El estudio se adelantó con la compañía GAIA-Servicios Ambientales, y fue presentado a certificación del Water Footprint Network que verifica que en él se han aplicado correctamente los estándares globales establecidos en The Water Footprint Assessment Manual. Este es uno de los primeros trabajos de revisión que realizan en América Latina y, teniendo en cuenta el interés que motiva el mismo, nos han invitado a presentar los hallazgos de este estudio en su página web.

La Huella hídrica total calculada es de 4.868 millones de m<sup>3</sup>/año, de los cuales el 98% corresponde a la Huella hídrica indirecta asociada a la cadena de suministro, principalmente de los cultivos y producción de las principales materias primas: leche, azúcar, carne, café, cacao, trigo. El restante 2% corresponde a la Huella Hídrica directa.

La Huella hídrica indirecta asociada a la cadena de suministro de materias primas es un aspecto que no está bajo nuestro directo control, pero motivaremos y participaremos en iniciativas relacionadas con el uso eficiente del agua. Para la disminución de Huella hídrica directa hemos diseñado dos estrategias: reducción del consumo de agua en los procesos y disminución de la huella hídrica gris mediante la optimización de los tratamientos de aguas residuales. Estas estrategias de los sistemas de tratamiento van en línea con el objetivo corporativo de reducir el consumo de agua en 30% para el 2020.

**GRUPO NUTRESA ES LA PRIMERA COMPAÑÍA DEL SECTOR REAL DE AMÉRICA LATINA ADHERIDA AL CEO WATER MANDATE, PROGRAMA DEL PACTO GLOBAL DE LA NACIONES UNIDAS.**



**The CEO Water Mandate**

El Grupo Nutresa se ha adherido al CEO Water Mandate, programa del Pacto Global de las Naciones Unidas. Es la primera compañía del sector real de América Latina adherida al mismo. Esperamos liderar programas de manejo de recursos hídricos, tanto en su impacto directo como indirecto, y apoyaremos la formulación de estrategias y políticas de sostenibilidad sobre el uso de estos recursos.

#### EMISIONES

En línea con la sustitución de combustibles, la reducción en el consumo de los principales energéticos, la instalación de sistemas de control ambiental y los incrementos en eficiencia térmica en los procesos, se ha logrado disminuir la cantidad de material particulado y gases emitida a la atmósfera en (25,2%) Material Particulado; (20,1%) óxidos de nitrógeno (NO<sub>x</sub>) y (20,0%) dióxido de azufre (SO<sub>2</sub>), contribuyendo a la mejora en la calidad del aire, donde se ubican nuestras plantas.

#### RESIDUOS

El Grupo sigue profundizando los programas de MIRS (Manejo Integral de Residuos Sólidos) en todas las plantas, y el proceso de educación ambiental sigue de la mano. Se ha logrado reducir la generación de residuos en un 3% respecto del año anterior. Los programas de sustitución de productos contaminantes y reducción de los materiales peligrosos utilizados, han permitido que los residuos peligrosos tuvieran una disminución de 6,3% respecto a 2011.

#### RELACIÓN CON PROVEEDORES

Gestionamos con nuestros proveedores relaciones que van más allá del cumplimiento de las normas ambientales, buscando generar en ellos competencias que los conviertan en agentes de mejoramiento. El programa de Evaluación de Proveedores tiene un capítulo especial orientado a la formación y alineación de nuestros proveedores con la gestión del riesgo ambiental; adicionalmente, tenemos implementado en las plantas del Grupo que poseen certificación ISO-14001, un programa de Requerimientos Ambientales para Proveedores, con el cual buscamos sensibilizarlos en aspectos básicos de protección del medio ambiente, como el aseguramiento del transporte de insumos con flotas confiables que disminuyan los impactos al ambiente,



Cambio de combustibles en calderas. Planta Cárnicos Nutresa, La Ceja.

transporte confiable de sustancias químicas, entre otros. Durante 2012 el ciento por ciento de los proveedores de sustancias químicas y lubricantes de Zenú fueron sensibilizados mediante la cartilla de requerimientos ambientales; estos requisitos ya se habían implementado en las plantas de Chocolates, Noel y Colcafé, y en 2013 se extenderá a todos los proveedores del Grupo.

A través del programa de Éxitos Innovadores trabajamos conjuntamente con nuestros proveedores, apalancándonos en su conocimiento y experiencia para generar acciones en pro de la protección del medio ambiente, tales como desarrollar materiales de empaque con menor peso, menores dimensiones, menor cantidad de tintas, etc. Se valoraron varios Éxitos Innovadores con impacto en sostenibilidad implementados en 2012 como el uso de factura electrónica, rediseño de dotación del personal de plantas, reducción de tintas en empaque.

Se realizó en Galletas Nutresa, un importante proyecto piloto de enfoque corporativo titulado "Manual de Transporte Limpio - Enfoque de huella de carbono para el subsector transporte terrestre automotor de carga". En equipo con GAIA y los proveedores del servicio de transporte en dicho Negocio en Colombia, se buscan eficiencias en los procesos generadores de emisiones que esperamos replicar en toda la operación de transporte del Grupo. Este estudio contribuye, sin duda, a la consolidación de un transporte más responsable, a una red competitiva y amigable con el medio ambiente y a la adopción de buenas prácticas ambientales para reducir la huella de carbono en el transporte terrestre.

## CULTURA AMBIENTAL

Grupo Nutresa adopta la educación ambiental como una herramienta para fortalecer un cambio de actitud en las personas ante el entorno; es por esto que los esfuerzos se direccionan al liderazgo y transformación cultural de los colaboradores, a través de las siguientes herramientas:

- Éxitos Innovadores: mediante este programa corporativo se motiva el desarrollo e implementación de ideas que aportan al ahorro y uso eficiente de los recursos. En el año se presentaron 146 éxitos innovadores ambientales, reflejo del compromiso y la alta motivación que nuestros colaboradores tienen alrededor de la Sostenibilidad Ambiental.
- Comités ambientales: en cada Negocio existen grupos interdisciplinarios para lograr resultados sobresalientes en la eco-eficiencia operacional de las plantas.
- Formaciones y entrenamientos: las compañías, a través de la metodología TPM de mejoramiento continuo, crean espacios para el desarrollo de conocimientos y habilidades alrededor de los temas ambientales. Uno de los pilares de esta metodología es el SHE – Seguridad, Higiene y Medio Ambiente– con lo que se ha creado una cercana relación directa con los colaboradores involucrados directamente con la certificación de TPM en las operaciones en Colombia.
- Todos los Negocios realizaron programas y actividades de sensibilización ambiental para concientizar a colaboradores y proveedores buscando que tengan una armónica relación con el medio ambiente y transfieran su conocimiento a sus familias y a la comunidad.

## SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL

En el año se obtuvo la certificación bajo la norma internacional ISO-14001 en las plantas de Zenú, de Cárnicos Nutresa; Industrias Aliadas, de Cafés Nutresa; y recientemente en la planta de Pastas Doria. De esta forma, los Negocios de Galletas, Chocolates y Café tienen todas sus plantas certificadas en Colombia bajo esta norma internacional, en el año 2013 se espera cubrir todo el Negocio de Pastas y continuar en el de Helados y Cárnicos.

## CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

El Jardín Botánico de Medellín está adelantando un proyecto denominado Bosques para la conservación de la biodiversidad como parte del programa Pacto por la Defensa de los Bosques de Antioquia, cuyos propósitos son el conocimiento, preservación, restauración, establecimiento y uso sostenible de los bosques naturales y las plantaciones forestales, agroforestales y silvopastoriles en Antioquia, y el desarrollo de una cultura forestal asociada a estos ecosistemas.

El Grupo Nutresa es signatario de este Pacto, y en línea con este compromiso, Colcafé apoyó esta iniciativa ambiental, donando los recursos necesarios para adquirir el predio de Santa Ana, de 147 hectáreas, en el municipio de Jardín, Antioquia, donde el Jardín Botánico adelantará diferentes proyectos de conservación para la biodiversidad, recurso hídrico, biología, trabajos de investigación y educación ambiental. Este predio se conservará como un área de reserva *in-situ* de la sociedad civil.



El cuidado del medio ambiente es premisa de la operación industrial de nuestras compañías. Bosque adenaño a la fábrica Rionegro, Compañía Nacional de Chocolates.

# \$33.391

millones hemos invertido en  
Gestión Ambiental Integral  
en el período 2010 - 2012.

## INVERSIONES

En el año hicimos inversiones en gestión ambiental integral por valor de \$12.631 millones, de los cuales Chocolates Nutresa representa 32%, Cafés Nutresa 30,9% y Cárnicos Nutresa 19%. Los gastos e inversiones ambientales realizados desde el año 2010 son de \$33.391 millones.

## INCIDENTES AMBIENTALES

Durante el año 2012 no se presentaron incidentes o eventos que causaran algún daño al medio ambiente ni se produjeron decisiones de las autoridades ambientales que destacaran algún incumplimiento de la normatividad ambiental en los países en que actuamos.

## RELACIONAMIENTO

Continuamos con una relación activa con centros académicos y universitarios en temas de gestión ambiental y desarrollo sostenible. Mantuvimos una activa participación en el Comité Ambiental nacional y regional de la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), escenario donde se adelantan intercambios de experiencias, análisis de la regulación y normatividad con el gobierno y las autoridades ambientales. Igualmente se tiene una relación activa con estas autoridades y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

# RECONOCIMIENTOS

## Liderazgo y aporte al desarrollo económico

### Presidente de Grupo Nutresa, CEO latinoamericano número 20 en ranking de Harvard Business Review

Abril

Carlos Enrique Piedrahíta A., Presidente de Grupo Nutresa, ocupó la posición número veinte en el *ranking* de los cincuenta CEO con mejor desempeño en Latinoamérica, realizado por la revista *Harvard Business Review*. Es el primer colombiano en ocupar esta posición en la lista y el primer latinoamericano de una empresa de alimentos. Este análisis aplica una metodología que mide la rentabilidad total de los accionistas generada por el CEO, propósito principal de su gestión gerencial.

### Grupo Nutresa en el ranking de la Revista América Economía

Mayo

Anualmente la prestigiosa publicación América Economía publica el escalafón de las empresas más globales de la región con alcance a Latinoamérica; Grupo Nutresa se ubicó en el puesto 22.

### Grupo Nutresa entre las empresas con mejor reputación en Colombia

Octubre

En el estudio que adelantó Merco Colombia durante 2012, para medir las empresas más reputadas del país, los líderes empresariales de mayor reconocimiento y las empresas que resaltan por su gestión de responsabilidad social, Grupo Nutresa ocupó la tercera posición en el *ranking* de empresas, primera en el sector de alimentos y se destacó entre las cinco de mayor reconocimiento en responsabilidad social corporativa. Por su parte, en la evaluación Merco Líderes, el Presidente de Grupo Nutresa, Carlos Enrique Piedrahíta A., hizo parte del grupo de los cinco directivos más destacados del país.

## Responsabilidad social corporativa

### Grupo Nutresa y la Fundación Nutresa recibieron Premios Transparencia

Septiembre

Los Premios Transparencia Empresarial de la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín en Colombia, son un reconocimiento de las autoridades gubernamentales, que pretenden hacer visible el trabajo honesto y transparente del sector empresarial frente a la ciudad, la región, la gente, el gobierno y sus grupos de interés.

En su versión 2012, Grupo Nutresa ganó el premio en la categoría Buen Gobierno Corporativo. Los criterios tenidos en cuenta para el reconocimiento hicieron referencia al cumplimiento del mayor número de principios de Buen Gobierno Corporativo promulgados por la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). La Fundación Nutresa fue reconocida en la categoría Mejor Práctica de Responsabilidad Social, en la que se evalúa el cumplimiento del mayor número de los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.

### Fundación Nutresa entre las mejores por su programa de nutrición y alimentación, Premio Britcham

Noviembre

La Cámara Colombo Británica y su programa Britcham Lazos, reconoció con el segundo puesto a la Fundación Nutresa por mejor programa de nutrición y alimentación con la comunidad, gracias a los proyectos adelantados en el 2012 con los Bancos de Alimentos del país, organismos sin ánimo de lucro que trabajan en pro de la seguridad alimentaria de los países donde operan. Igualmente, resaltó la gestión de responsabilidad social empresarial, con la entrega de productos a la población vulnerable de Colombia y por su compromiso y aporte a los Objetivos del Milenio, que buscan trabajar por la erradicación de la pobreza extrema y el hambre.

### Premio Portafolio a la Responsabilidad Social 2012 para Grupo Nutresa

Diciembre

Los Premios Portafolio son otorgados por la reconocida empresa periodística colombiana que tiene el mismo nombre; anualmente la entidad, con un jurado independiente y de trayectoria en el país, elige la empresa que más se haya destacado en su gestión social, por su contribución activa y voluntaria a la mejora social, económica y ambiental de Colombia. En 2012 esta distinción fue otorgada a Grupo Nutresa.

## Gestión del talento humano

### El programa “Vive con sentido”, ganador del premio Corazones responsables

Enero

“Vive con Sentido”, programa creado por Noel para sus colaboradores, fue reconocido por la Fundación Colombiana del Corazón como el mejor programa organizacional, que promueve una cultura de hábitos saludables, vida en equilibrio y bienestar en todas las dimensiones del Ser, como el camino más seguro para un mejor mañana. Este programa es recomendado por el Ministerio de Protección Social de Colombia, como referente para el sector empresarial.

### Grupo Nutresa entre las 5 mejores empresas para trabajar en Colombia

Junio

La firma internacional Merco, realizó en Colombia el “Monitor Merco Personas Colombia”, que evalúa la Calidad Laboral, la marca empleador y reputación interna de las

empresas, en su estudio Grupo Nutresa continúa entre las 5 mejores empresas mejor evaluadas por los públicos consultados: trabajadores, público en general, estudiantes de último semestre y expertos de recursos humanos, de igual manera, se destacó en el análisis comparativo de recursos humanos.

### Premio Global Preventico para Compañía Nacional de Chocolates de Costa Rica

Septiembre

Reconocimiento a la mejor gestión en Salud Ocupacional, otorgado a Compañía Nacional de Chocolates de Costa Rica, por parte del Instituto Nacional de Seguros.

### Nutresa de México, distinguida por su Compromiso con la Educación de sus Trabajadores

Noviembre

En virtud de las acciones realizadas para fomentar la educación de sus empleados, la Compañía Nutresa México, fue exaltada por parte del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos de México.

### Estudio Cincel en Clima Organizacional: Colcafé, primer puesto seguido de Molinos Santa Marta y La Recetta

Noviembre

Cincel, Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, con gestión nacional e internacional, dio a conocer los resultados de su estudio en clima. En la categoría de empresas de más de 100 empleados, Colcafé ocupó el primer lugar, seguido por Molino Santa Marta y La Recetta, en la segunda y tercera posición, respectivamente. Esta selección se hizo dentro de un conjunto de 57 organizaciones latinoamericanas, en el período comprendido entre octubre de 2010 y septiembre de 2012.

Se destaca el carácter técnico y científico de estos estudios y la objetividad e imparcialidad con la que son realizados.

## Gestión ambiental

### Gran Líder Progres, distinción ambiental otorgada a Compañía Nacional de Chocolates Colombia

Febrero

La Corporación Autónoma Regional de Rionegro - Nare, Cornare, entidad ambiental que opera en el departamento de Antioquia, Colombia, destacó a la Compañía Nacional de Chocolates por su alto desempeño y gestión ambiental, realizada desde su fábrica de Rionegro, ubicada en dicha localidad.

### Meals de Colombia recibe Sello de Oro del Premio Responsabilidad Ambiental Colombia Sostenible 2012

Noviembre

La Fundación Siembra Colombia y la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, entregaron a Meals de Colombia y Cemex el Sello de Oro del Premio Responsabilidad Ambiental Colombia Sostenible 2012, por el diseño e implementación del proyecto “Agua: un recurso para todos”. Se trata de un proyecto desarrollado por ambas empresas en sus sedes en Bogotá, que tiene como fin hacer del agua residual de la planta de producción de Meals, una materia prima para Cemex en la elaboración de concreto, aprovechando que ambas plantas colindan.

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

Diciembre

El Programa de Excelencia Ambiental Distrital, PREAD, liderado por la Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá, Colombia, reconoció por quinto año consecutivo, a Compañía Nacional de Chocolates en el nivel de Élite Generando Desarrollo Sostenible por su gestión en la fábrica de Bogotá. De la misma manera, este año nuevamente Colcafé fue clasificada en el nivel III Excelencia Ambiental, Generando Desarrollo Sostenible. Este importante programa de las autoridades ambientales de la capital colombiana, reconoce a las empresas que, además de cumplir con las normas ambientales vigentes, poseen un sistema de gestión ambiental que se refleja en el mejoramiento continuo, evaluado a través del mantenimiento y la mejora de los indicadores de desempeño ambiental.

## Gestión comercial y de mercadeo

### **PTAK Prize Supply Chain Excellence entregó a Noel el reconocimiento Entrenamiento y desarrollo en la cadena de suministro**

Enero

Noel recibió reconocimiento por el Entrenamiento y desarrollo en la cadena de suministro, al lado de empresas como EXXE Logística LTDA, Tisat Logis y Corona, en el que se destacan a las cadenas productivas y logísticas que cumplen con los más altos estándares del mercado, las cuales se apoyan en estrategias innovadoras y una dirección propositiva.

### **Pastas Monticello seleccionada como una de las mejores del mundo por el Monde Selection**

Abril

Pastas Monticello fue premiada en Bélgica por el Monde Selection 2012, Instituto Internacional de Selecciones de Calidad, con 8 medallas de bronce y 2 de plata, un reconocimiento que posiciona a la marca y sus productos entre los mejores del mundo.

Desde 1961, Monde Selection ha desarrollado una experiencia única en la prueba y análisis de bienes de consumo de todo el mundo, para otorgar un reconocimiento a la calidad de renombre internacional. La selección es hecha por expertos en el mundo de los alimentos y bebidas.

### **Pozuelo fue exaltado por la Cámara Nacional de Comerciantes de Costa Rica**

Abril

La Cámara Nacional de Comerciantes, detallistas y afines-CANACODA, de Costa Rica, reconoció a la Compañía de Galletas Pozuelo por la calidad de servicio, variedad, acceso y calidad de sus productos.

### **La Andi premia al Negocio Cárnico por su gestión en los canales de distribución**

Julio

El Negocio Cárnico de Grupo Nutresa fue galardonado en las categorías de Canal Moderno, Colaboración y Rentabilidad por la Cámara de Proveedores y Canales de Distribución de la Asociación Nacional de Industriales de Colombia, ANDI, en la segunda edición de los Premios VENN (Visión y Efectividad en la Nueva Gestión de Negocios en categorías de consumo).

Este reconocimiento destaca y promueve las buenas prácticas comerciales y de *trade marketing*, realizadas tanto en el canal moderno como en el tradicional, en beneficio del consumidor final. Su propósito es incentivar la creatividad de los proveedores en el punto de venta con actividades innovadoras así como fomentar el crecimiento de las categorías y orientar al consumidor.

### **La revista La Barra premia a La Recetta con el premio Distribuidor más completo del año**

Septiembre

La Barra, publicación especializada en el canal institucional, entrega anualmente en Colombia los premios que llevan su mismo nombre. La Recetta, empresa dedicada al canal institucional de Grupo Nutresa, recibió el premio al Distribuidor más completo, que se otorga al establecimiento que cuenta con el mejor portafolio integral de productos, para satisfacer las necesidades del cliente de este canal. El reconocimiento es definido mediante la votación de un selecto grupo de más de 300 jurados.



### **Pack Andina de Oro**

Septiembre

Litoempaques recibió el premio Pack Andina ORO, en la categoría alimentos y bebidas, por la calidad de la impresión y el diseño gráfico del empaque “Envase Hielera Bavaria”, el cual se destacó por ser una propuesta diferenciadora, de impacto en la góndola y funcionalidad para el consumidor, por su empaque multifuncional.

### **Doria Kids, ganadora del producto más completo Disney 2012**

Noviembre

Disney Consumer Products reconoció a Productos Alimenticios Doria S.A.S. y a la marca Doria Kids, por el producto más completo con licencia Disney 2012. El reconocimiento fue otorgado a la pasta de Phineas & Ferb. Se hicieron las figuras de los personajes en pasta, de manera innovadora, complementando así la narración de Disney, para hacer vivir a los niños una experiencia divertida; a la vez que se les entregó a las mamás una solución innovadora y atractiva a la hora de alimentar saludablemente a sus hijos.

### **Campaña Sodas, de Compañía de Galletas Pozuelo, recibió el Effie de Bronce Awards**

Noviembre

La campaña de Sodas Pozuelo recibió el Effie de Bronce en la categoría Productos, por la campaña: “Como los ticos solo los ticos y como las sodas, solo Pozuelo”. Con la propuesta publicitaria realizada por la Agencia Publimark, se comunicó que las sodas son indispensables en la alimentación diaria de los costarricenses, conectando a Pozuelo emocionalmente con el consumidor.

### **La Marca Chiky fue reconocida como General del Top Brand Award**

Noviembre

La marca Chicky de Galletas Pozuelo recibió del Top Brand Award en Costa Rica, el premio al primer lugar por las categorías de recordación de la marca, participación del mercado y compra futura.

### **Campaña Pink Ribbon de la marca Chocolyne, reconocida por la Liga Colombiana contra el Cáncer**

Diciembre

Compañía Nacional de Chocolates Colombia, recibió de la Liga Colombiana contra el Cáncer el reconocimiento por su campaña Pink Ribbon, que apoya la prevención y la detección temprana del cáncer de seno.

### **Jet, entre las marcas de consumo masivo más valiosas en Colombia**

Diciembre

La marca Jet de Compañía Nacional de Chocolates Colombia, se ubicó como número 4 en el *ranking* de las marcas de consumo masivo más valiosas en Colombia, según estudio de Compassbranding y Raddar.

# ANIVERSARIOS

## Jet, 50 años de dulces momentos

Colombia celebra los 50 años de uno de los productos más icónicos del país, con el que cientos de colombianos crecimos, jugamos y aprendimos docenas de datos curiosos de la fauna y la flora, incluso pasamos tardes enteras intercambiando las láminas que se convertían en trofeos de valor incalculable. En 2012 la chocolatina Jet cumplió 50 años.

En 1962 la Compañía Nacional de Chocolates inició la aventura de producir la primera golosina de chocolate en Colombia. Desde sus orígenes, Jet enseñó

a los colombianos a conocer y disfrutar el sabor de un delicioso chocolate, diferente a cualquier otro que se hace en el mundo, a divertirse con la sorpresa de encontrar una lámina en su interior coleccionable y a tomar conciencia de las maravillas de la naturaleza con los álbumes. Pronto se convirtió en la marca líder de golosinas de chocolate en el país y traspasó las fronteras.

Hoy Jet se exporta a más de 30 países en el mundo y sus ventas representan más del 20% de las exportaciones de Compañía Nacional de Chocolates.



## Doria, 60 años junto a las familias colombianas



Gracias a su liderazgo, innovación y la calidad de sus productos, Doria es líder en Colombia y su portafolio es reconocido por su aporte a la nutrición y bienestar de los consumidores, en el que se destaca Doria con Nutrivit, la única pasta con un complemento vitamínico que aporta nutrientes esenciales en el país.

En la actualidad Doria cuenta con una planta de vanguardia, con el más moderno molino de trigo de América y tecnología italiana. Su gestión es respaldada por un talento humano competente y comprometido.

## Helados Bon celebró sus 40 años con los consumidores

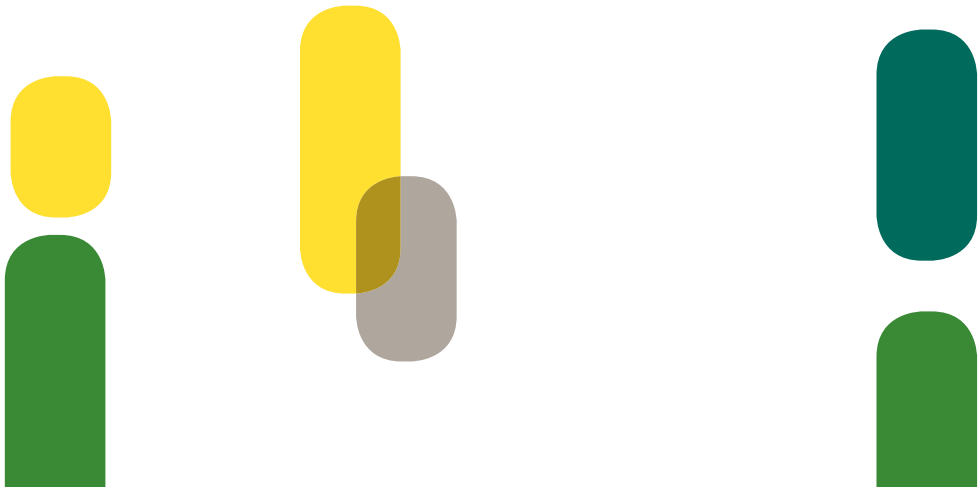


En el 2012 Helados Bon, una de las marcas más queridas por los dominicanos cumplió 40 años, “cuatro décadas poniéndole sabor a la vida”.

Para celebrar este acontecimiento con clientes y consumidores, BON lanzó actividades promocionales en sus puntos de venta y generó una nueva campaña publicitaria y promocional. ¡Helados BON, con todo el sabor dominicano!



# Estados financieros consolidados



# INFORME DEL REVISOR FISCAL

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

22 de febrero de 2013



He auditado los balances generales consolidados de Grupo Nutresa S. A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y los correspondientes estados consolidados de resultados, de cambios en el patrimonio de los accionistas, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo de los años terminados en esas fechas y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 2 y otras notas explicativas.

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

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

Una auditoría de estados financieros comprende, entre otras cosas, realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los valores y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de errores de importancia relativa en los estados financieros. En la evaluación de esos riesgos, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y de las estimaciones contables realizadas por la administración de la entidad, así como evaluar la presentación de los estados financieros en conjunto. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En mi opinión, los citados estados financieros consolidados auditados por mí, que fueron fielmente tomados de los registros contables de consolidación, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y los resultados de sus operaciones, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera, los cuales fueron aplicados de manera uniforme.



Juber Ernesto Carrión

**Revisor Fiscal**

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

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

### CERTIFICAMOS:

22 de febrero de 2013

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subordinadas, debidamente certificados y dictaminados.

De acuerdo con lo anterior, en relación con los estados financieros mencionados, manifestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos existen y las transacciones registradas se han realizado durante dichos años.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de las compañías.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. Los hechos económicos que afectan a las compañías han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de las compañías. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera y para su adecuada presentación a terceros, usuarios de la misma.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
**Presidente**



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
**Contador General- TP 24769-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:**

22 de febrero de 2013

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía matriz y sus subordinadas al 31 de diciembre de 2012 y 2011, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al Artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el día 22 del mes de febrero de 2013.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
**Presidente**


# BALANCE GENERAL CONSOLIDADO


En diciembre 31

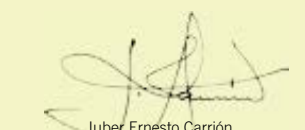
(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2012	2011
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Disponible y equivalentes de efectivo	(6)	\$ 291.812	\$ 193.087
Deudores, neto	(7)	657.872	629.188
Inventarios, neto	(8)	555.796	601.866
Diferidos y otros activos	(9)	32.215	34.453
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 1.537.695</b>	<b>\$ 1.458.594</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Inversiones permanentes, neto	(10)	330.090	329.071
Deudores	(7)	23.988	21.443
Propiedades, planta y equipo, neto	(11)	1.135.785	1.009.855
Intangibles, neto	(12)	1.025.441	900.384
Diferidos y otros activos	(9)	32.150	114.271
Valorizaciones	(22)	4.866.415	4.097.551
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 7.413.869</b>	<b>\$ 6.472.575</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>\$ 8.951.564</b>	<b>\$ 7.931.169</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras	(14)	\$ 96.662	\$ 54.652
Proveedores	(15)	170.648	163.168
Cuentas por pagar	(16)	259.456	217.086
Impuestos, gravámenes y tasas	(17)	119.215	95.488
Obligaciones laborales	(18)	102.371	89.949
Pasivos estimados y provisiones	(19)	5.559	12.708
Diferidos y otros pasivos	(20)	3.761	5.031
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 757.672</b>	<b>\$ 638.082</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Obligaciones financieras	(14)	593.692	624.946
Cuentas por pagar	(16)	166	158
Impuestos, gravámenes y tasas	(17)	18.988	37.334
Obligaciones laborales	(18)	7.598	6.480
Pasivos estimados y provisiones	(19)	22.729	20.900
Diferidos y otros pasivos	(20)	125.467	112.430
<b>Total del pasivo no corriente</b>		<b>768.640</b>	<b>802.248</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>\$ 1.526.312</b>	<b>\$ 1.440.330</b>
<b>INTERÉS MINORITARIO</b>		<b>\$ 16.294</b>	<b>\$ 16.209</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social		2.301	2.301
Superávit de capital		546.831	546.831
Reservas	(21)	1.029.856	942.473
Revalorización del patrimonio	(21)	795.117	735.002
Efecto conversión estados financieros	(5)	(162.791)	(101.048)
Resultados del ejercicio		345.507	253.511
Superávit por valorización	(22)	4.852.137	4.095.560
<b>Total del patrimonio</b>		<b>\$ 7.408.958</b>	<b>\$ 6.474.630</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO E INTERÉS MINORITARIO</b>		<b>\$ 8.951.564</b>	<b>\$ 7.931.169</b>
<b>Cuentas de orden</b>			
Deudoras	(13)	\$ (4.164.272)	\$ (3.298.126)
Acreedoras	(13)	1.707.293	1.889.094

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

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

  
Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)

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

# ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADO

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	NOTAS	2012	2011
<b>Ingresos operacionales</b>	(23)	\$ 5.305.782	\$ 5.057.383
Costo de ventas		(3.064.460)	(3.030.202)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>2.241.322</b>	2.027.181
<b>Gastos operacionales de:</b>			
Administración	(24)	(270.303)	(250.061)
Ventas	(25)	(1.326.976)	(1.221.302)
Producción	(26)	(122.931)	(123.323)
<b>Utilidad operacional</b>		<b>521.112</b>	<b>432.495</b>
<b>Otros ingresos (egresos) - neto</b>			
Ingresos por dividendos y financieros	(27)	96.140	105.789
Gastos financieros	(28)	(117.209)	(152.968)
Otros ingresos y egresos, neto	(29)	(13.923)	(15.748)
<b>Total otros ingresos (egresos) - no operacionales</b>		<b>(34.992)</b>	<b>(62.927)</b>
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto de renta e interés minoritario</b>		<b>486.120</b>	<b>369.568</b>
Provisión para impuesto sobre la renta:	(17)		
Corriente		(105.932)	(76.893)
Diferido		(32.525)	(37.026)
<b>Utilidad antes de interés minoritario</b>		<b>347.663</b>	<b>255.649</b>
<b>Interés minoritario</b>		<b>(2.156)</b>	<b>(2.138)</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 345.507</b>	<b>\$ 253.511</b>
<b>Utilidad neta por acción (en pesos colombianos)</b>		<b>750,90</b>	<b>550,96</b>

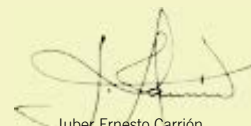
Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



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



Carlos Enrique Piedrahita Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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



# ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS

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

	RESERVAS										
	Capital	Prima en colocación de acciones	Reserva obligatorias	Reservas ocasionales	Total reservas	Revalorización del patrimonio	Efecto por conversión estados financieros (Nota 5)	Utilidad del ejercicio	Superavit por valorizaciones	Total Patrimonio	
<b>Saldos al 31 de dic del año 2010</b>	<b>2.176</b>	<b>24.457</b>	<b>187.421</b>	<b>649.379</b>	<b>836.800</b>	<b>765.036</b>	<b>(117.715)</b>	<b>263.239</b>	<b>4.549.653</b>	<b>6.323.646</b>	
Emisión de acciones	125	522.374			0					522.499	
Dividendos decretados					0			(154.582)		(154.582)	
Traslado de utilidades y reservas			14.493	94.164	108.657			(108.657)		0	
Apropiación impuesto al patrimonio					0	(18.549)				(18.549)	
Ajuste por valorizaciones y otros				(2.984)	(2.984)	(11.485)			(457.737)	(472.206)	
Interés minoritario					0				3.644	3.644	
Ajustes por conversión de estados financieros							16.667			16.667	
Utilidad neta año 2011					0			253.511		253.511	
<b>Saldos al 31 de dic del año 2011</b>	<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>201.914</b>	<b>740.559</b>	<b>942.473</b>	<b>735.002</b>	<b>(101.048)</b>	<b>253.511</b>	<b>4.095.560</b>	<b>6.474.630</b>	
Dividendos decretados					0			(166.128)		(166.128)	
Traslado de utilidades y reservas			4.120	83.263	87.383			(87.383)		0	
Apropiación impuesto al patrimonio					0	(33.688)				(33.688)	
Ajuste por valorizaciones y otros				0	0	93.803			744.290	838.093	
Interés minoritario					0				12.287	12.287	
Ajustes por conversión de estados financieros							(61.743)			(61.743)	
Utilidad neta año 2012					0			345.507		345.507	
<b>Saldos al 31 de dic del año 2012</b>	<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>206.034</b>	<b>823.822</b>	<b>1.029.856</b>	<b>795.117</b>	<b>(162.791)</b>	<b>345.507</b>	<b>4.852.137</b>	<b>7.408.958</b>	

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



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



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)




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


# ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA


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

LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:	NOTAS	2012	2011
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 345.507</b>	<b>\$ 253.511</b>
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:			
Depreciaciones	(30)	99.098	95.192
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos	(31)	61.223	40.444
Amortización de pensiones de jubilación		67	346
Provisión de propiedad, planta y equipo, intangibles y otros activos		168	236
Utilidad neta en venta y retiro de inversiones y propiedad planta y equipo	(35)	(36.755)	(19.021)
Intereses minoritarios		2.156	2.138
Efecto por conversión y otras variaciones patrimoniales		(25.107)	(17.439)
<b>RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS EN OPERACIONES</b>		<b>446.357</b>	<b>355.407</b>
Más:			
Emisión y prima en colocación de acciones	(34)	0	522.500
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo	(35)	48.584	16.414
Ingreso obtenido en la enajenación de inversiones permanentes		0	12.817
Disminución de activos diferidos y otros activos a largo plazo		66.324	0
Aumento de impuestos, gravámenes y tasas		0	37.334
Aumento de obligaciones laborales a largo plazo		1.128	0
Aumento de pasivos estimados y provisiones		1.073	443
Aumento de pasivos diferidos y otros pasivos		14.601	53.440
Aumento de interés minoritario		85	4.941
<b>RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS POR FUENTES DIFERENTES A OPERACIONES</b>		<b>131.795</b>	<b>647.889</b>
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>		<b>\$ 578.152</b>	<b>\$ 1.003.296</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:</b>			
Dividendos decretados	(33)	166.128	154.582
Adquisición de inversiones permanentes		740	725
Crédito mercantil adquirido		187.195	71.114
Adquisición de intangibles y diferidos		10.023	25.695
Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos	(32)	180.725	128.228
Disminución de obligaciones financieras a largo plazo		32.361	241.740
Disminución de obligaciones laborales a largo plazo		0	3.283
Disminución de cuentas por pagar a largo plazo		0	4
Disminución de impuestos, gravámenes y tasas		18.346	0
Aumento de deudores a largo plazo		1.369	3.421
Aumento de activos diferidos y otros activos a largo plazo - traslados		1.498	52.477
Apropiación para impuesto al patrimonio		33.688	18.549
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>		<b>\$ 632.073</b>	<b>\$ 699.818</b>
<b>Capital de trabajo recibido por adquisición de nuevas compañías</b>		<b>13.432</b>	<b>4.272</b>
<b>(DISMINUCIÓN) AUMENTO EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$ (40.489)</b>	<b>\$ 307.750</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

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

  
Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)


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

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


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

LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:	2012	2011
<b>AUMENTO ( DISMINUCIÓN) EN ACTIVO CORRIENTE</b>		
Disponible y equivalentes de efectivo	\$ 98.725	\$ 59.698
Deudores	28.684	60.954
Inventarios	(46.070)	48.850
Diferidos y otros activos	(2.238)	(17.734)
<b>TOTAL AUMENTO EN ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 79.101</b>	<b>\$ 151.768</b>
<b>(AUMENTO) DISMINUCIÓN EN PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones financieras	(42.010)	204.987
Proveedores	(7.480)	1.987
Cuentas por pagar	(42.370)	(8.210)
Impuestos, gravámenes y tasas	(23.727)	(27.241)
Obligaciones laborales	(12.422)	(11.325)
Pasivos estimados y provisiones	7.149	(1.168)
Diferidos y otros pasivos	1.270	(3.048)
<b>TOTAL (AUMENTO) DISMINUCIÓN EN PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ (119.590)</b>	<b>\$ 155.982</b>
<b>(DISMINUCIÓN) AUMENTO EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ (40.489)</b>	<b>\$ 307.750</b>

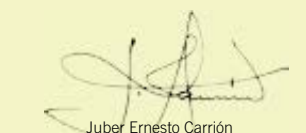
Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



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



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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

# ESTADO CONSOLIDADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

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

FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES	NOTAS	2012	2011
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 345.507</b>	<b>\$ 253.511</b>
<b>Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:</b>			
Depreciaciones	(30)	99.098	95.192
Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos	(31)	61.223	40.444
Amortización pensiones de jubilación		67	346
Provisión propiedad, planta y equipo e intangibles		168	236
Utilidad neta en venta y retiro de inversiones y propiedad planta y equipo	(35)	(36.755)	(19.021)
Provisión (recuperación) y/o castigos de deudores neto		2.711	(2.630)
(Recuperación) provisión de inventarios		(3.451)	3.230
Intereses minoritarios		2.156	2.138
Efecto por conversión y otras variaciones patrimoniales		(34.579)	(17.572)
Pago impuesto al patrimonio		(19.149)	(18.828)
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales:</b>			
Deudores		(32.764)	(61.745)
Inventarios		49.522	(52.080)
Diferidos y otros activos		67.170	17.734
Proveedores y cuentas por pagar		47.596	1.931
Impuestos, gravámenes y tasas		5.381	12.377
Obligaciones laborales		13.549	8.042
Pasivos estimados y provisiones		(6.077)	1.611
Diferidos y otros pasivos		13.331	56.488
Capital de trabajo recibido por adquisición de nuevas compañías		1.585	3.608
<b>EFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES</b>		<b>\$ 576.289</b>	<b>\$ 325.012</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>			
Adquisición de inversiones permanentes		(740)	(725)
Crédito mercantil adquirido		(187.195)	(71.114)
Adquisición de propiedad, planta y equipo y otros activos	(32)	(180.725)	(128.228)
Adquisición de intangibles y diferidos		(10.023)	(25.695)
Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo	(35)	48.584	16.414
Ingreso obtenido en la enajenación de inversiones permanentes		0	12.817
<b>EFECTIVO NETO USADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<b>\$ (330.099)</b>	<b>\$ (196.531)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>			
Efectivo recibido por emisión y prima en colocación de acciones	(34)	0	522.500
Dividendos pagados	(33)	(163.873)	(150.292)
Aumento (Disminución) de obligaciones financieras		10.756	(446.728)
Aumento de intereses minoritarios		85	4.941
<b>EFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		<b>\$ (153.032)</b>	<b>\$ (69.579)</b>
<b>Aumento neto en efectivo y equivalentes de efectivo</b>		<b>93.158</b>	<b>58.902</b>
Efecto de las variaciones en el tipo de cambio en el efectivo y equivalentes de efectivo		(6.280)	132
Efectivo y equivalente de efectivo recibido en adquisiciones		11.847	664
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año		193.087	133.389
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>		<b>\$ 291.812</b>	<b>\$ 193.087</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



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



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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

# NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Años terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011 (Valores expresados en millones de pesos colombianos, excepto los valores en dólares estadounidenses, tasa de cambio y cantidad de acciones).

## Nota 1

### Bases de consolidación

#### 1.1 ENTIDAD Y OBJETO SOCIAL DE LA MATRIZ Y LAS COMPAÑÍAS SUBORDINADAS

##### GRUPO NUTRESA S.A. COMPAÑÍA MATRIZ

Es una sociedad anónima de nacionalidad colombiana, constituida el 12 de abril de 1920, con domicilio principal en la ciudad de Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050.

El objeto social de la Compañía Matriz consiste en la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades en empresas organizadas, bajo cualquiera de las formas autorizadas por la ley, sean nacionales o extranjeras, y que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita, o en bienes corporales o incorporales con la finalidad de precautelación del capital.

A continuación se informa, en relación con las compañías subordinadas, el nombre, nacionalidad, la fecha de constitución, vigencia, domicilio principal y objeto social:

##### Alimentos Cárnicos S.A.S.

Es una sociedad colombiana constituida el 20 de agosto de 1968 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y domicilio principal en Yumbo, Valle del Cauca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y/o de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación y, especialmente de la carne y/o de la de productos agrícolas, incluido el procesamiento y utilización de subproductos de especies animales y agrícolas para la preparación de alimentos; la explotación agrícola y ganadera en sus especies mayores y menores, y los negocios directamente relacionados con dichas actividades, en especial mediante la cría, ceba, levante y engorde de ganado y su posterior sacrificio o enajenación en pie; la compra, venta, transporte, distribución, importación, exportación y comercio en general de alimentos propios y de otros fabricantes. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera

de las formas asociativas autorizadas por la ley, que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita aunque no se halle relacionada directamente con la producción o comercialización de alimentos; y, la realización de cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el exterior.

##### Alimentos Cárnicos Zona Franca Santafé S.A.S.

Es una sociedad colombiana constituida el 10 de octubre de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 16 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Cota, Cundinamarca.

La compañía es un usuario industrial de bienes y servicios de zona franca y tiene por objeto, principalmente, el desarrollo de las siguientes actividades en zona franca: el procesamiento, fabricación, compra y venta de productos alimenticios y la venta de subproductos y desechos derivados de los procesos de fabricación; la prestación de servicios de fabricación a terceros de productos alimenticios; la prestación de los servicios de gestión de compra de insumos y materias primas utilizadas en la industria de fabricación de alimentos; la prestación de servicios de reprocesamiento, reempaque, ensamble, etiquetado, envasado, maquila, clasificación, control de calidad, inspección, reclasificación, limpieza, congelación y descongelación de los mencionados productos; la ejecución de servicios de coordinación y control logístico de inventarios de productos alimenticios y de materias primas de terceros, la clasificación de productos alimenticios y materias primas, el descargue, cargue y picking de los productos y materias primas indicados; la contratación para sí y para otros, de servicios de transporte prestados por terceros, al igual que la prestación de servicios de elaboración de facturas y despacho de productos alimenticios; y, la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Alimentos Cárnicos de Panamá S.A. (Antes Blue Ribbon Products S.A.)**

Constituida el 19 de enero de 1970 y de duración perpetua. Sociedad panameña, con domicilio principal en la ciudad de Panamá, República de Panamá.

Su objeto social consiste en el ejercicio amplio de la industria manufacturera, mercantil o financiera, así como comprar, o de otros modos adquirir, tener, vender, disponer y, a base de comisión, o en otra forma productos, objetos, mercancía y materiales de cualquier clase y descripción, sean conocidos ahora o que se describan o inventen en el futuro.

El 30 de junio de 2011 se protocolizó el acta de reunión extraordinaria de accionistas en la que se aprobó reformar la denominación social de la compañía por la de Alimentos Cárnicos de Panamá S.A. y se aprobó el compromiso de fusión por medio del cual Alimentos Cárnicos de Panamá S.A. (antes Blue Ribbon Product S.A.) absorbió a Ernesto Berard S.A. De acuerdo con las leyes panameñas, la fusión mencionada se perfeccionó el 3 de octubre de 2011.

### **American Franchising Corp.**

Sociedad panameña con domicilio principal en Ciudad de Panamá, fue constituida el 17 de octubre de 1974, y tiene duración perpetua.

Su objeto social consiste en establecer, gestionar y llevar a cabo en general el negocio de financiamiento, inversiones y corredería en todas sus ramas, y organizar, llevar a cabo o emprender cualquier negocio.

American Franchising Corp. desarrolla su actividad a través de 15 subordinadas, las cuales se describen a continuación:

### **Industrias Lácteas de Costa Rica S.A.**

Constituida el 10 de marzo de 1982 con duración de 99 años. Su domicilio social es la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el desarrollo de industria, la ganadería y la agricultura en general, y en especial, la elaboración y comercialización de todo tipo de productos lácteos.

### **Compañía Americana de Helados S.A. (American Ice Cream Company, Incorporated)**

Sociedad constituida el 22 de febrero de 1968 con vigencia hasta el 2018, su domicilio social es en la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el desarrollo

de la industria y el comercio en general, y en especial, la producción y venta de helados y productos afines.

### **Fransouno S.A.**

Constituida el 6 de enero del 2000, con domicilio en la ciudad de San José, Costa Rica. Con duración hasta el 6 de enero del 2099.

Su objeto social es en general el comercio, la industria y la agricultura.

### **Helados H D S.A.**

Sociedad constituida el 25 de mayo de 2000 con duración de 99 años. Su domicilio social es en la ciudad de San José, Costa Rica, y su objeto consiste en dedicarse, en general, al comercio, la industria y la agricultura.

### **Americana de Alimentos Ameral S.A.**

Sociedad costarricense constituida el 10 de abril de 1996 con vigencia hasta el 10 de abril de 2095.

Su domicilio es la ciudad de San José, Costa Rica y su objeto consiste en el comercio y la industria, la representación de productos y casas extranjeras.

### **Inmobiliaria Nevada S.A.**

Constituida el 6 de octubre de 1994 con duración de 99 años y domicilio social en la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el ejercicio amplio del comercio, la industria, la representación de productos y casas extranjeras, en cualquier ramo, la ganadería y la agricultura en general.

### **Heladera Guatemalteca S.A.**

Se constituyó el 6 de abril de 1972 por un período de 99 años.

Su objeto social consiste en la fabricación de helados cremosos y no cremosos, a través de su marca Pops.

### **Distribuidora POPS S.A.**

Constituida el 18 de septiembre de 1973 por un período de 99 años.

Su principal actividad consiste en la distribución y venta de helados cremosos y no cremosos, principalmente a través de la marca Pops.

### **Nevada Guatemalteca S.A.**

Constituida el 16 de diciembre de 2003, con plazo indefinido y domicilio social en el departamento de Guatemala, Guatemala.

Su objeto social consiste en la compraventa y arrendamiento de bienes inmuebles, efectuar toda clase de operaciones civiles y mercantiles que directamente se relacionen, deriven o sean consecuencia de las actividades anteriores.

### **Guate-Pops S.A.**

Constituida el 22 de marzo de 1979.

Su objeto social principal consiste en la prestación de servicios de personal.

### **Industrias Lácteas Nicaragua S.A.**

Constituida el 21 de octubre de 1994 con plazo hasta el 2093 y domicilio en la ciudad de Managua, Departamento Managua, República de Nicaragua.

Su objeto social consiste en importación y venta de productos alimenticios lácteos y sus derivados.

### **Americana de Alimentos S.A. de C.V.**

Constituida el 25 de enero de 2006 con plazo indefinido y domicilio en la ciudad de San Salvador, en El Salvador.

Su objeto social es el desarrollo de cualquier clase de actividad lícita, y en especial, el ejercicio del comercio mediante la compraventa, distribución, exportación o importación de toda clase de bienes muebles.

### **POPS One LLC**

Constituida el 29 de julio de 2010 y domicilio en la ciudad Miami, Florida, USA.

Su objeto social consiste en la operación de heladerías.

### **POPS Two LLC**

Constituida el 1 de junio de 2011 y domicilio en la ciudad Miami, Florida, USA.

Su objeto social consiste en la operación de heladerías.

### **Costa Rica's Creamery, LLC.**

Constituida el 6 de noviembre de 2009 y domicilio en la ciudad Miami, Florida, USA.

Su objeto social consiste en la operación de heladerías.

### **Compañía de Galletas Noel S.A.S.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 13 de agosto de 1998 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y especialmente la producción o fabricación de aquellos para consumo humano y de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación tales como: cereales elaborados, harinas, féculas, té, café, sagú, chocolate, azúcares, sal, mieles, productos de panadería, galletería y pastelería; la distribución y venta y comercio en general de los géneros de que trata el aparte anterior, producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de producción de alimentos e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

#### **Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A.**

Constituida el 18 de octubre de 2004 y con vigencia hasta el 18 de octubre de 2103; sociedad costarricense con domicilio principal en la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el ejercicio amplio de la industria, agricultura, el comercio, la ganadería, la construcción y el turismo en general. De manera especial, se dedica a la explotación de la industria de galletas.

#### **Compañía de Galletas Pozuelo de la República Dominicana S. R. L.**

Sociedad dominicana constituida el 22 de junio de 2000, con duración indefinida y domicilio principal en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

Su objeto social consiste en establecer, gestionar e implementar en general los negocios de inversiones, corredurías, garantías y consultorías; y en general llevar a cabo cualquier otro comercio, negocio o actividad lícita.

#### **Comercial Pozuelo Panamá S.A.**

Constituida el 17 de mayo de 2002 y de duración perpetua. Sociedad panameña con domicilio principal en la ciudad de Panamá, República de Panamá.

Su objeto social consiste en manufacturar y distribuir alimentos de consumo masivo tales como galletas, productos de panadería, enlatados y otros; establecer y tramitar y llevar a cabo negocios de una compañía inversionista en cualquier parte del mundo,

comprar, vender y negociar toda clase de productos alimenticios, acciones de capital, valores y valores de toda clases; dedicarse a cualquier negocio lícito no vedado a una sociedad anónima.

El 12 de agosto de 2011 se protocolizó el Certificado de Enmienda al Pacto Social por medio del cual se reformó la denominación social de Compañía de Galletas Pozuelo de Panamá S.A. por Comercial Pozuelo Panamá S.A.

#### **Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 8 de octubre de 2002 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general, y de manera especial, de chocolates y sus derivados, así como de los negocios que se relacionen con dichas industrias; la distribución, venta y comercio de los géneros de que trata el aparte anterior, producidos por la compañía o por otros fabricantes, y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de producción de alimentos y de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

#### **Compañía Nacional de Chocolates DCR, S.A.**

Constituida el 29 de junio de 2004 y con vigencia hasta el 29 de junio del año 2103; sociedad costarricense con domicilio principal en la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el ejercicio amplio de la industria, agricultura, el comercio, la ganadería, la construcción y el turismo en general. De manera especial, se dedica a la explotación de la industria de chocolates y sus derivados.

#### **Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.**

La compañía se constituyó el 13 de noviembre de 2006 y es de duración indeterminada. Sociedad peruana con domicilio principal en la ciudad de Lima, Perú.

El objeto social de la compañía es la actividad industrial y agroindustrial en la fabricación y comercialización de todo tipo de bebidas y alimentos; así como todo tipo de explotación agropecuaria; pudiendo además dedicarse a las actividades de expendio, comercialización, distribución, exportación e importación de bienes en general. De manera especial, se dedica a la industria de galletas, chocolates y otras golosinas.

El 1 de diciembre de 2010 se efectuó la fusión abreviada por medio del cual Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A. absorbe a Compañía de Cacao del Perú S.A. C.

#### **Cordialsa Boricua Empaque, Inc.**

Constituida el 1 de enero de 2004 y de plazo ilimitado. Sociedad puertorriqueña, con domicilio principal en la ciudad de San Juan, Puerto Rico.

Su objeto social consiste en la comercialización de productos alimenticios.

#### **Comercial Nutresa S.A.S.**

Compañía colombiana constituida mediante documento privado del 12 de febrero de 2010, registrado en la Cámara de Comercio de Medellín el 17 de febrero de 2010, con vigencia indefinida y domicilio principal en la ciudad de Medellín.

Su objeto social es el desarrollo de cualquier actividad lícita.

#### **Cordialsa Costa Rica S.A.**

Constituida el 29 de junio de 2004 y con vigencia hasta el 29 de junio del año 2103. Sociedad costarricense con domicilio principal en la ciudad de San José, Costa Rica.

Su objeto social consiste en el ejercicio amplio de la industria, la agricultura, el comercio, la ganadería, la construcción y el turismo en general. De manera especial, se dedica a la comercialización de productos alimenticios.

#### **Cordialsa Honduras S.A.**

Constituida el 29 de noviembre de 2004 y su plazo de duración es indefinida. Sociedad hondureña con domicilio principal en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.

Su objeto social consiste en la distribución y comercialización de productos alimenticios y cualquier otra actividad industrial, comercial o de servicios, relacionada con dicha distribución y comercialización.

### **Cordialsa de México S.A. de C. V.**

Constituida el 15 de julio de 2002 y con vigencia hasta el 15 de julio del año 2102. Sociedad mexicana con domicilio principal en la ciudad de México, Distrito Federal.

Esta compañía se liquidó en diciembre de 2011. Su objeto social consistía en la importación, exportación, representación, comercialización, distribución, fabricación, maquila, compra y venta de toda clase de productos alimenticios para el ser humano.

### **Comercial Pozuelo El Salvador S.A. de C. V.**

Constituida el 25 de noviembre de 2004 y su plazo de duración es indefinido. Sociedad salvadoreña con domicilio principal en la ciudad de San Salvador, Salvador.

Su objeto social consiste en la distribución y comercialización de productos alimenticios.

El 15 de noviembre de 2011 se inscribió en el Centro Nacional de Registros de El Salvador la escritura pública, mediante la cual se reformó la denominación social de la compañía de Cordialsa El Salvador, S.A. de C. V. por Comercial Pozuelo El Salvador, S.A. de C. V.

### **Comercial Pozuelo Nicaragua S.A.**

Constituida el 18 de noviembre de 1992, y con vigencia hasta el 18 de noviembre del año 2091. Sociedad nicaragüense con domicilio principal en la ciudad de Managua, República de Nicaragua.

Su objeto social consiste en la distribución y comercialización de galletas y, en general, a la compra y venta, exportación, importación, empaque, industrialización y comercialización de toda clase de productos alimenticios, exportación e importación de mercancías de toda clase y cualesquiera bienes muebles de lícito comercio, y celebrar toda clase de contratos y contraer obligaciones, ejecutar cualquier acto o contrato jurídico que no estuviese prohibido.

La denominación social de esta compañía cambió de Distribuidora Tropical Nicaragua S.A. por Comercial Pozuelo Nicaragua S.A. el 20 de octubre de 2011, fecha en la que se inscribió ante al Departamento Mercantil de Nicaragua la Sentencia número 41 que aprobó las reformas al Pacto Social y Estatutos de la sociedad.

### **Cordialsa Nicaragua S.A.**

Constituida el 11 de noviembre de 2004 y con vigencia hasta el 11 de noviembre de 2103.

Sociedad nicaragüense con domicilio principal en la ciudad de Managua, Nicaragua.

Su objeto social consiste en la comercialización de productos alimenticios.

Esta compañía se disolvió y liquidó el 31 de octubre de 2011, fecha en la que se inscribió ante al Departamento Mercantil de Nicaragua la escritura pública número 15, en la que se protocolizó dicha operación.

### **Cordialsa USA, Inc.**

Constituida el 22 de marzo de 2004, con duración indefinida y con domicilio principal en el Estado de Texas, Estados Unidos de América.

Su nacionalidad es estadounidense. Su objeto social consiste en la explotación de cualquier actividad legal diferente a la bancaria, fiduciaria, o la práctica de una profesión permitida a ser incorporada por el Código de Sociedades de Texas. De manera especial, se dedica a la comercialización de productos alimenticios.

### **Cordialsa Noel de Venezuela S.A.**

Constituida el 15 de noviembre de 1995 y con vigencia hasta el 15 de noviembre de 2094. Sociedad venezolana con domicilio principal en la ciudad de Caracas, Venezuela.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general, incluida la fabricación, venta, distribución, importación y comercialización. Así mismo, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley.

### **Corporación Distribuidora de Alimentos S.A., Cordialsa**

Constituida el 3 de febrero de 1995 y con vigencia hasta el año 2045. Sociedad ecuatoriana con domicilio principal en la ciudad de Quito, Ecuador.

Su objeto social consiste en la explotación, distribución y comercialización de la industria de alimentos en general.

### **Distribuidora Bon, S.A.**

Compañía filial de Helados Bon S.A., constituida el 1 de abril de 1993, domiciliada en Santo Domingo, República Dominicana.

Su objeto social consiste en la distribución en todo el territorio nacional y en el extranjero de los productos de la marca BON, de cualquier naturaleza, composición y/o estado; instalando, adquiriendo, habilitando,

mantenimiento y alquilando todos los equipos necesarios y útiles para estos fines, dentro de la mayor eficiencia y capacidad técnica.

El 31 de diciembre de 2012, esta compañía se disolvió sin liquidarse y fue absorbida por Helados Bon S.A.

### **Comercial Pozuelo Guatemala S.A.**

Constituida el 18 de noviembre de 2004 y de duración indefinida. Sociedad guatemalteca con domicilio principal en el departamento de Guatemala, Guatemala.

Su objeto social consiste en la distribución y comercialización de productos alimenticios y cualquier otra actividad industrial, comercial o de servicios, relacionada con dicha distribución y comercialización.

El 7 de diciembre de 2011 se inscribió en el registro mercantil de Guatemala la reforma estatutaria, por medio de la cual la compañía cambió su denominación social de Distribuidora Cordialsa Guatemala S.A. por Comercial Pozuelo Guatemala S.A.

### **Ernesto Berard S.A.**

Constituida el 21 de febrero de 1978 y de duración perpetua. Sociedad panameña con domicilio principal en Chiriquí, República de Panamá.

Su objeto social consiste en la fabricación de embutidos, chorizos enlatados de res, cerdos, aves y procesamientos de productos cárnicos en general y otras actividades asociadas.

El 30 de junio de 2011 se protocolizó el acta de reunión extraordinaria de accionistas en la que se aprobó el compromiso de fusión por medio del cual Alimentos Cárnicos de Panamá S.A. (antes Blue Ribbon Products S.A.) absorbió a Ernesto Berard S.A. De acuerdo con las leyes panameñas, la fusión mencionada se perfeccionó el 3 de octubre de 2011.

### **Fehr Foods, Inc.**

Constituida el 13 de febrero de 1992 y de duración perpetua. Sociedad estadounidense con domicilio principal en la ciudad de Abilene, Texas, Estados Unidos de América.

Su objeto social consiste en la realización de cualquier actividad lícita, según las leyes de Texas y, en especial, en la producción y comercialización de productos horneados.

El 29 de junio de 2011 se registraron ante la Secretaría de Estado de Texas, los documentos mediante los cuales se aprobó la fusión por absorción por medio de la cual Fehr



Foods, Inc. absorbió a Fehr Holdings, LLC; Oktex Baking, GP, LLC; y Oktex Baking, LP.

Las sociedades absorbidas tenían las siguientes características:

#### **Fehr Holdings, LLC**

Constituida el 1 de marzo de 2009 y de duración perpetua. Sociedad estadounidense con domicilio principal en Abilene, Texas, Estados Unidos de América.

El objeto social de esta compañía consiste en la realización de cualquier actividad lícita y, en especial, en la inversión en otras sociedades.

#### **Oktex Baking, GP, LLC**

Constituida el 12 de octubre de 2004 según las leyes del Estado de Nevada, Estados Unidos de América y de duración perpetua. Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Abilene, Texas, Estados Unidos de América.

Su objeto social consiste en la adquisición de acciones o cuotas y actuar como socio general de Oktex Baking, LP, y en la realización de todas las actividades lícitas necesarias para cumplir con tal propósito.

#### **Oktex Baking, LP**

Constituida el 12 de octubre de 2004 según las leyes del Estado de Oklahoma, Estados Unidos de América. Su plazo de duración es hasta el 31 de diciembre de 2052. Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Oklahoma City, Oklahoma.

Su objeto social consiste en la producción y comercialización de productos horneados.

#### **Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 10 de octubre de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 16 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Cartagena, Bolívar.

La compañía es un usuario industrial de bienes y servicios de zona franca y tiene por objeto, principalmente, el desarrollo de las siguientes actividades en zona franca: la prestación de los servicios de gestión de compra, importación y exportación para terceros, de productos alimenticios y de materias primas utilizadas en la industria de alimentos en general. Así mismo, la prestación de servicios de reprocesamiento, reempaque, ensamble, etiquetado, envasado, maquila, clasificación, control de calidad, inspección, reclasificación, limpieza, congelación y descongelación

de los mencionados artículos. La ejecución de servicios de coordinación y control logístico de importaciones de productos y materias primas propias y de terceros, la clasificación de productos alimenticios y materias primas, el control de inventarios y de los procesos aduaneros; el cargue, descargue y picking de los productos y materias primas indicados. La realización de pruebas y análisis de laboratorio sobre productos alimenticios y materias primas para alimentos, al igual que la interpretación de los resultados de los mismos.

#### **Helados Bon S.A.**

Sociedad dominicana con domicilio principal en el municipio de Santo Domingo Oeste, constituida el 26 de agosto de 1974. Su plazo de duración es indefinido.

Su objeto social consiste en fabricar, envasar, distribuir, vender y franquiciar, en todo el territorio nacional y en el extranjero, helados y productos de este tipo.

#### **Industrias Aliadas S.A.S.**

Compañía colombiana constituida el 21 de septiembre de 1988 mediante escritura pública número 4349 de la Notaría Segunda de Ibagué. Su plazo de duración es hasta el 21 de septiembre de 2038 y tiene domicilio principal en la ciudad de Ibagué.

El 28 de abril de 2011 se registró en la Cámara de Comercio de Ibagué, el acta número 29 por medio de la cual la compañía se transformó en sociedad por acciones simplificada.

Su objeto social consiste en la compra, venta, beneficio, trilla y exportación de café. En términos generales, la sociedad explota todas las actividades relacionadas con la industria de café.

#### **Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A.**

Constituida el 12 de diciembre de 1995 y su plazo de duración es hasta el 12 de diciembre de 2094. Sociedad venezolana y con domicilio principal en la ciudad de Caracas, Venezuela.

Su objeto social consiste en la producción, importación, explotación y comercialización de alimentos y de productos en general. Así mismo, la inversión de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley.

#### **Industria Colombiana de Café S.A.S. (Colcafé)**

Es una sociedad colombiana, constituida el 1 de junio de 1950 como sociedad anónima

y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en el montaje y la explotación de industrias de café y de alimentos en general, y los negocios que con ellas se relacionen directamente. Además, la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

#### **Industria de Alimentos Zenú S.A.S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 20 de agosto de 2002 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación y, especialmente de la carne, incluido el procesamiento y utilización de subproductos de bovinos, porcinos, ovinos, pescado y otras especies animales; el sacrificio y beneficio de ganado mayor o menor y la compra, venta, transporte, distribución, importación y exportación de carnes; el procesamiento de carnes y la preparación de embutidos, sopas, extractos, grasas, conservas de carne, especias, condimentos, productos de lechería, cuajos, huevos, y sustancias alimenticias para animales; la distribución, venta, importación, exportación y comercio en general de los géneros de que trata el aparte anterior, en estado natural o elaborados industrialmente, bien por la compañía o por otros, e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

#### **Industrias Noel U.S.A Co.**

Constituida el 14 de enero de 1997 y de duración perpetua. Sociedad estadounidense con domicilio principal en la ciudad de Coral Gables, Florida.

Su objeto social era la celebración de todos los negocios lícitos según las leyes de los Estados Unidos y del Estado de la Florida, especialmente los relacionados con la industria

de alimentos, la producción de materiales para el consumo humano y todos los actos necesarios para cumplir tal cometido.

Industrias Noel U.S.A Co. se disolvió voluntariamente el 21 de enero de 2011.

### **La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 11 de abril de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 25 de marzo de 2010. Tiene vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2050; con domicilio principal en la ciudad de Cota, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la distribución a través del canal institucional de productos de cualquier naturaleza en nombre propio o por cuenta de terceros, incluidos alimentos y productos de consumo masivo, con marcas propias o de terceros, así como el envasado y empacado de estos.

### **Litoempaques S.A.S.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 16 de marzo de 1995 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria metalmecánica y de empaques en general y, especialmente, la producción o fabricación y/o ensamble, y/o la comercialización de envases, tapas y empaques de cualquier material y para cualquier uso; y trabajos de litografía en metal o en cualquier otra base con destino a toda clase de industrias; su venta, distribución, importación, exportación y comercialización en general, ya sean producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria metalmecánica y de empaques. Además, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita.

### **Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 29 de enero de 1964 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio

principal en Bogotá, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general, y de manera especial, de helados, bebidas lácteas, postres, yogurts, jugos, refrescos, preparaciones a base de frutas; y los negocios que directamente se relacionen con dicha industria; la distribución, venta, comercio en general del género de que trata el aparte anterior producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de la producción de alimentos e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales; la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Molinos Santa Marta S.A.S.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 18 de abril de 1980 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la molturación de granos, así como el desarrollo de los negocios y actividades que se relacionen directamente con la industria molinera; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Novaventa S.A.S.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 3 de octubre de 2000 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la comercialización y la distribución de productos alimenticios, materias primas y elementos utilizados en las industrias de alimentos y la administración de canales especializados para la comercialización de dichos productos y de otros artículos que sean susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales; la prestación de servicios de mantenimiento de equipos utilizados para la comercialización de los géneros de que trata el aparte anterior; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

El 30 de diciembre de 2009, mediante escritura pública número 4.716 otorgada en la Notaría 20 de Medellín, se solemnizó la fusión por absorción entre Novaventa S.A.S. (absorbente), sociedad que continuó existiendo jurídicamente, y Dulces de Colombia S.A.S. (absorbida), sociedad que se disolvió sin liquidarse y cuyo patrimonio se fusionó con el de Novaventa S.A.S.

### **Pastas Comarrico S.A.S.**

Es una sociedad colombiana constituida el 30 de noviembre de 2004 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de manera especial, la fabricación y/o comercialización de harinas, pastas, preparaciones hechas de cereales y los derivados de todas ellas; al igual que, de la explotación de los negocios que directamente se relacionen con dicha industria; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Productos Alimenticios Doria S.A.S.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 18 de noviembre de 1966 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 13 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Mosquera, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de manera especial, de las harinas y preparaciones hechas de cereales y sus derivados, pastas alimenticias entre otras, y los negocios que directamente se relacionen con dicha industria, así como también la distribución y, en general, la comercialización de productos alimenticios, materias primas y elementos utilizados en la industria de alimentos, y de fabricación de harinas y preparaciones hechas de cereales y de sus derivados; la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

### **Servicios Nutresa S.A.S.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 21 de abril de 2006 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la

Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la prestación en Colombia y/o en el exterior de servicios empresariales especializados en áreas como: administración de riesgos y seguros, asistencia legal, auditoría y control, contabilidad, impuestos, negociación en compras, planeación financiera, procesos de soporte y desarrollo de gestión humana, servicios administrativos, tecnología informática, tesorería, y cualquiera otra en la que pueda crear valor para sus clientes. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

#### **Setas Colombianas S.A.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 16 de diciembre de 1991 y con vigencia hasta el 16 de diciembre de 2041, con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación, cultivo, producción, procesamiento, distribución y comercialización de champiñones y, en general, productos del sector de la industria de alimentos para el consumo humano y animal, y de los negocios que con ella se relacionen directamente. Así como la inversión en unidades o empresas pecuarias, agrícolas e industriales por el procesamiento, explotación o distribución de productos para el consumo humano y animal.

#### **Tropical Coffee Company S.A.S.**

Es una sociedad colombiana, constituida el 31 de marzo de 1950 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas, en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en el montaje y la explotación de industrias de café y de alimentos en general, y de los negocios que con ellas se relacionen directamente. Además, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita.

#### **Nutresa S.A. de C.V.**

Compañía mexicana constituida el 8 de mayo de 1981 con una duración de 99 años y con domicilio principal en el Estado de México.

Su objeto social es la fabricación y compraventa de toda clase de productos alimenticios y nutricionales, comestibles, bebidas nutricionales, productos dietéticos. La elaboración de maquila de todos los productos elaborados y semi-elaborados, por cuenta de terceros, con maquinaria propia o ajena, entre otros; y todas las actividades necesarias para el cumplimiento del objeto social.

#### **Serer S.A. de C.V.**

Compañía mexicana constituida el 31 de octubre de 1972 con una duración de 99 años, y con domicilio social en el Estado de México.

Su objeto social es la fabricación y compraventa de toda clase de productos alimenticios, así como la elaboración por maquila de los mismos y todas las actividades necesarias para el cumplimiento del objeto social.

## **Nota 2**

### **Bases de preparación**

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

#### **2.1 BASES DE MEDICIÓN**

Los estados financieros consolidados han sido preparados sobre la base del costo histórico, excepto por la valoración a valor razonable de ciertos instrumentos financieros, como se describe en las políticas escritas más adelante.

#### **2.2 MONEDA FUNCIONAL Y DE PRESENTACIÓN**

Los estados financieros consolidados son presentados en pesos colombianos, moneda funcional de Grupo Nutresa S.A.

### Nota 3

## Adquisiciones año 2012

### American Franchising Corp.

El 31 de octubre de 2012, Grupo Nutresa S.A. celebró un acuerdo vinculante para adquirir el 100% de las acciones de la compañía panameña American Franchising Corp. (AFC) por la suma de US\$110.000.000; acuerdo que se materializó el 26 de diciembre del mismo año a través de la celebración del contrato de adquisición de acciones.

American Franchising Corp. es una compañía dedicada al negocio de helados en Centroamérica, tiene una posición dominante en toda la región, especialmente en Costa Rica, donde mantiene una participación de mercado superior al 85% en el canal de heladerías.

Adicionalmente, se acordó girar US\$2.500.000 para constituir un fideicomiso que asegure el cumplimiento de las obligaciones a cargo de los vendedores, y un monto posterior de US\$2.458.521 como ajuste al precio, según lo convenido en el contrato de adquisición de acciones.

La compañía inició sus operaciones en 1968 y actualmente cuenta con dos plantas de producción, una en Costa Rica y otra en Guatemala, 138 puntos de venta propios en Centroamérica y dos en Estados Unidos. Ha desarrollado un fuerte concepto de heladerías

y cafés en los países donde tiene presencia, donde ofrece productos de alto valor agregado, comercializados bajo sus propias marcas (POPS, Café Entrepans y FRIZZ), mismas que son altamente reconocidas en toda la región.

American Franchising Corp. desarrolla su actividad a través de 15 subordinadas, las cuales se mencionan a continuación:

1. Industrias Lácteas de Costa Rica S.A.
2. Compañía Americana de Helados S.A.
3. Fransouno S.A.
4. Helados H D S.A.
5. Americana de Alimentos Ameral S.A.
6. Inmobiliaria Nevada S.A.
7. Heladera Guatemalteca S.A.
8. Distribuidora POPS S.A.
9. Nevada Guatemalteca S.A.
10. Guate-Pops S.A.
11. Industrias Lácteas Nicaragua S.A.
12. Americana de Alimentos S.A. de C.V.
13. POPS One LLC
14. POPS Two LLC
15. Costa Rica's Creamery, LLC.

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

American Franchising Corp	
Activos corrientes	\$ 18.617
Activos no corrientes	14.437
Total activos	\$ 33.054
Pasivos corrientes	5.185
Pasivos no corrientes	1.492
Total pasivos	\$ 6.677
Patrimonio	\$ 26.377
Efectivo recibido	11.847
Capital de trabajo	13.432
Crédito mercantil adquirido (1)	179.467

(1) En el año 2012 se adquieren 24.201 acciones de Helados Bon S.A., el cual incrementa la participación de Grupo Nutresa S.A. de 73,11% a 81,18%, el cual generó un crédito mercantil de \$7.728.

El crédito mercantil representa el valor de las sinergias esperadas, al adquirir un negocio en marcha con una fuerza de trabajo organizada y entrenada, y perspectivas de crecimiento en la región de Centro América.

## Nota 4

## Resumen de las políticas contables significativas

## 4.1 BASES DE CONSOLIDACIÓN

## 4.1.1 INFORMACIÓN FINANCIERA

Los estados financieros consolidados incluyen las cuentas de la Compañía Matriz y sus compañías subordinadas. Todos los saldos y transacciones significativas entre compañías fueron eliminados en la consolidación y las pérdidas no realizadas también son eliminadas.

Las políticas y prácticas contable, son aplicadas en forma homogénea por la Compañía Matriz y sus compañías subordinadas, y/o se

efectúa homologaciones para aquellas que generen un impacto significativo en los estados financieros consolidados.

A continuación se detalla la participación consolidada de la Compañía Matriz en el patrimonio de sus subordinadas y la información financiera de las mismas. Las cifras presentadas fueron tomadas de los estados financieros de las compañías subordinadas al 31 de diciembre, certificados y dictaminados con sujeción a lo prescrito por las normas legales vigentes:

Sociedad	2012					2011				
	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilidad (pérdida)	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilidad (pérdida)
Alimentos Cárnicos S.A.S.	100,00%	737.000	323.888	413.112	75.211	100,00%	622.927	278.411	344.516	66.440
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S.A.S.	100,00%	66.499	60.406	6.093	0	100,00%	59.810	60.574	(764)	(726)
Alimentos Cárnicos de Panamá (1)	100,00%	105.651	53.660	51.991	(387)	100,00%	75.702	18.164	57.538	(2.412)
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	100,00%	1.115.853	284.977	830.876	52.854	100,00%	1.096.938	286.454	810.484	31.999
Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A. (1)	100,00%	391.274	43.935	347.339	19.413	100,00%	410.628	51.531	359.097	12.511
Comercial Pozuelo Panamá S.A. (1)	100,00%	21.043	13.113	7.930	574	100,00%	16.508	13.269	3.239	(253)
Compañía Nacional de Chocolates de DCR, S.A. (1)	100,00%	29.316	4.508	24.808	2.229	100,00%	29.251	4.504	24.747	3.718
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	100,00%	204.547	16.403	188.144	4.386	100,00%	218.275	27.392	190.883	8.250
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	100,00%	957.502	245.231	712.271	94.183	100,00%	1.010.636	342.498	668.138	37.566
Cordialsa Boricua Empaque Inc. (1)	100,00%	4.777	481	4.296	(142)	100,00%	5.060	187	4.873	(882)
Cordialsa Costa Rica S.A. (1)	100,00%	474	0	474	9	100,00%	509	0	509	8
Comercial Pozuelo El Salvador S.A. (1)	100,00%	5.125	4.099	1.026	(794)	100,00%	5.419	5.572	(153)	(695)
Cordialsa de México S.A. de C.V. (1)(3)	100,00%	0	0	0	0	100,00%	0	0	0	(58)
Cordialsa Usa Inc. (1)	100,00%	5.501	2.845	2.656	(16)	100,00%	4.689	1.755	2.934	8
Cordialsa Noel de Venezuela S.A. (1)	100,00%	7.895	14.115	(6.220)	3.756	100,00%	45.058	35.673	9.385	2.445
Comercial Pozuelo Nicaragua S.A. (1)	100,00%	5.199	5.257	(58)	(892)	100,00%	5.318	4.397	921	(395)
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	100,00%	42.304	24.309	17.995	6.188	100,00%	23.496	11.691	11.805	7.014
Grupo Nutresa S.A.	100,00%	7.497.156	75.030	7.422.126	345.484	100,00%	6.545.458	69.218	6.476.240	255.982
Industria Colombiana de Café S.A.S. Colcafé	100,00%	693.515	177.701	515.814	28.288	100,00%	669.540	171.211	498.329	21.095
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	100,00%	498.567	212.006	286.561	869	100,00%	549.124	251.152	297.972	13.851
Industrias Alimenticias Herno de Venezuela S.A. (1)	100,00%	276.250	52.768	223.482	(5.930)	100,00%	234.695	67.973	166.722	3.165
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.	70,00%	32.917	26.938	5.979	202	70,00%	32.938	27.531	5.407	1.634

Sociedad	2012					2011				
	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilidad (pérdida)	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilidad (pérdida)
Litoempaques S.A.S.	100,00%	23.075	2.081	20.994	244	100,00%	23.869	2.364	21.505	(35)
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A. S.	100,00%	402.682	146.199	256.483	13.208	100,00%	417.502	164.039	253.463	10.972
Molinos Santa Marta S.A.S.	100,00%	98.910	24.705	74.205	15.239	100,00%	99.306	42.666	56.640	5.522
Novaventa S.A.S.	100,00%	127.270	77.041	50.229	2.407	100,00%	99.967	60.343	39.624	1.983
Nutresa S.A. de C.V. (1)	100,00%	62.190	23.961	38.229	6.451	100,00%	58.775	26.293	32.482	9.703
Pastas Comarrico S.A.S.	100,00%	25.619	3.079	22.540	426	100,00%	25.365	4.741	20.624	1.230
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	100,00%	164.074	50.626	113.448	10.956	100,00%	156.195	50.136	106.059	4.424
Serer S.A. de C.V. (1)	100,00%	10.019	7.027	2.992	536	100,00%	6.660	4.150	2.510	1.134
Servicios Nutresa S.A.S.	100,00%	376.446	375.631	815	172	100,00%	562.309	561.669	640	330
Setas Colombianas S.A.	94,79%	65.254	4.524	60.730	6.901	94,79%	63.267	4.353	58.914	4.928
Comercial Nutresa S.A.S.	100,00%	214.897	177.499	37.398	506	100,00%	232.443	195.729	36.714	9.543
Industrias Aliadas S.A.S.	83,33%	62.384	2.782	59.602	6.660	83,33%	57.032	5.296	51.736	7.104
Tropical Coffe Company S.A.S.	100,00%	55.695	28.801	26.894	1.123	100,00%	50.141	24.672	25.469	(321)
Corporación Distribuidora de Alimentos (1)	100,00%	18.564	14.779	3.785	920	100,00%	16.182	13.018	3.164	330
Comercial Pozuelo Guatemala (1)	100,00%	12.106	9.715	2.391	(1.586)	100,00%	10.711	10.291	420	(416)
Helados Bon (1)	81,18%	19.774	12.379	7.395	3.330	73,11%	17.995	12.993	5.002	(1.190)
Distribuidora Bon (1)(2)		0	0	0	0	100,00%	8.695	6.569	2.126	(31)
Fehr Foods Inc. (1)	100,00%	59.803	23.854	35.949	3.755	100,00%	55.943	20.789	35.154	4.645
American Franchising Corp. (1)	100,00%	27.100	29	27.071	0	0,00%	0	0	0	0
Americana de Alimentos Ameral S.A. (1)	100,00%	277	193	84	0	0,00%	0	0	0	0
Americana de Alimentos S.A. De C.v. (1)	100,00%	83	7	76	0	0,00%	0	0	0	0
Compañía Americana de Helados S.A. (American Ice C (1)	100,00%	9.951	3.661	6.290	0	0,00%	0	0	0	0

Sociedad	2012					2011				
	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilidad (pérdida)	Participación consolidada	Activo	Pasivo	PATRIMONIO	Utilidad (pérdida)
Distribuidora Pops S.A.(1)	100,00%	4.360	2.765	1.595	0	0,00%	0	0	0	0
Fransouno S.A. (1)	100,00%	608	226	382	0	0,00%	0	0	0	0
Guate-Pops S.A.(1)	100,00%	1.381	1.130	251	0	0,00%	0	0	0	0
Heladera Guatemalteca S.A.(1)	100,00%	1.687	410	1.277	0	0,00%	0	0	0	0
Helados H D S.A.(1)	100,00%	1.089	221	868	0	0,00%	0	0	0	0
Industrias Lácteas de Costa Rica S.A.(1)	100,00%	10.193	1.599	8.594	0	0,00%	0	0	0	0
Industrias Lácteas Nicaragua S.A.(1)	100,00%	500	175	325	0	0,00%	0	0	0	0
Inmobiliaria Nevada S.A.(1)	100,00%	4.418	356	4.062	0	0,00%	0	0	0	0
Nevada Guatemalteca S.A.(1)	100,00%	1.211	20	1.191	0	0,00%	0	0	0	0
Pops One Llc (1)	98,00%	325	24	301	0	0,00%	0	0	0	0
Pops Two Llc (1)	98,00%	305	3	302	0	0,00%	0	0	0	0

(1) Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 la Matriz no tiene inversión directa en estas compañías. Sin embargo, posee participación mayoritaria a través de compañías subordinadas.

(2) El 31 de diciembre de 2012 se fusionó Distribuidora Bon con Helados Bon S.A.

(3) En diciembre de 2011 se liquidó por cambio en la estrategia de distribución.

#### 4.1.2 METODOLOGÍA DE CONSOLIDACIÓN

El método de consolidación utilizado para la preparación de los estados financieros consolidados es el llamado "Método de integración global".

Con base en esta metodología se incorpora a los estados financieros de la matriz o controlante, la totalidad de los activos, pasivos, patrimonio y resultados de las sociedades subordinadas, previa eliminación, en la matriz o controlante, de la inversión efectuada por ella en el patrimonio de sus subordinadas y de estas entre sí, así como de las operaciones y saldos recíprocos existentes a la fecha de corte de los estados financieros consolidados.

Para la preparación de los estados financieros consolidados se tuvo en cuenta el procedimiento que se señala a continuación.

- Determinar la Matriz y las compañías subordinadas sujetas a consolidación, acorde con la vinculación existente y las disposiciones legales vigentes.
- Obtener los estados financieros tanto de la Matriz como de las compañías a consolidar.
- Comprobar la homogeneidad de las bases contables utilizadas por las compañías a consolidar y ajustar en los aspectos materiales a los principios contables generalmente aceptados en Colombia.
- Los estados financieros de compañías subordinadas en el exterior se convierten a pesos antes de iniciar el proceso de consolidación, tomando como base algunos lineamientos establecidos en la NIC 29. A partir del año 2007 para aquellas compañías que pertenecen a países cuya economía es considerada hiperinflacionaria, toman las cifras expresadas en la unidad de medida corriente al final del año 2006, como base para los valores en libros de las partidas en sus estados financieros del año 2007, antes de ser convertidos a pesos.
- El ajuste por conversión de las compañías subordinadas en el exterior, se registra en el patrimonio.
- Se comprueba que coincidan los saldos recíprocos. Si existen diferencias se concilian y se ajustan.
- Se prepara una hoja de trabajo para la consolidación.
- Se determina la participación minoritaria en el patrimonio y los resultados de las subordinadas.
- Los saldos y las transacciones entre compañías se eliminan.
- Se preparan los estados financieros consolidados con sus respectivas notas.

#### 4.1.3 EFECTO DE LA CONSOLIDACIÓN

El efecto de la consolidación en los activos, pasivos, utilidades y patrimonio de Grupo Nutresa S.A. (Compañía Matriz) es el siguiente:

<b>Conciliación del activo</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Activo de la compañía Matriz	\$ 7.497.156	\$ 6.545.459
Activo de las compañías subordinadas	7.063.458	7.078.878
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 14.560.614</b>	<b>\$ 13.624.337</b>
Eliminaciones y reclasificaciones por efecto de la consolidación:		
Deudores	(1.109.824)	(1.473.839)
Inventarios	(6.494)	(4.427)
Inversiones (costo más valorizaciones)	(4.560.554)	(4.293.157)
Propiedad, planta y equipo (costo más valorizaciones)	32.092	28.040
Intangibles y otros activos	35.730	50.215
<b>TOTAL ELIMINACIONES Y RECLASIFICACIONES</b>	<b>(5.609.050)</b>	<b>(5.693.168)</b>
<b>TOTAL ACTIVO CONSOLIDADO</b>	<b>\$ 8.951.564</b>	<b>\$ 7.931.169</b>
<b>Conciliación del pasivo</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Pasivo de la compañía Matriz	\$ 75.031	\$ 69.219
Pasivo de las compañías subordinadas	2.562.144	2.870.049
<b>Subtotal</b>	<b>2.637.175</b>	<b>2.939.268</b>
Eliminaciones y reclasificaciones por efecto de la consolidación:		
Cuentas corrientes comerciales, proveedores y cuentas por pagar	(1.100.658)	(1.485.121)
Diferidos y otros pasivos	(10.205)	(13.817)
<b>TOTAL ELIMINACIONES Y RECLASIFICACIONES</b>	<b>(1.110.863)</b>	<b>(1.498.938)</b>
<b>TOTAL PASIVO CONSOLIDADO</b>	<b>\$ 1.526.312</b>	<b>\$ 1.440.330</b>
<b>Conciliación de las utilidades</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Utilidad de la compañía Matriz	\$ 345.484	\$ 255.982
Utilidad de las compañías subordinadas	351.247	264.138
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 696.731</b>	<b>\$ 520.120</b>
Ajustes y eliminaciones por efecto de la consolidación:		
Utilidad por método de participación	(351.925)	(258.797)
Participación derechos minoritarios	(2.156)	(2.138)
Pérdida (utilidad) antes de adquisiciones de compañías	0	1.991
Resultado neto generado por operaciones entre las compañías y otros	2.857	(7.665)
<b>TOTAL ELIMINACIONES Y RECLASIFICACIONES</b>	<b>(351.224)</b>	<b>(266.609)</b>
<b>TOTAL UTILIDAD NETA CONSOLIDADA</b>	<b>\$ 345.507</b>	<b>\$ 253.511</b>
<b>Conciliación del patrimonio</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Patrimonio de la compañía Matriz	\$ 7.422.126	\$ 6.476.240
Patrimonio de las compañías subordinadas	4.501.313	4.208.828
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 11.923.439</b>	<b>\$ 10.685.068</b>
Eliminaciones por efecto de la consolidación:		
Capital social	(753.404)	(748.848)
Superávit de capital	(1.814.353)	(1.772.154)
Reservas	(1.019.938)	(1.080.604)
Revalorización del patrimonio	(345.628)	(209.851)
Efecto conversión estados financieros	(162.791)	(101.048)
Superávit por valorizaciones	(67.144)	(29.333)
Utilidad del ejercicio (1)	(351.223)	(268.600)
<b>TOTAL ELIMINACIONES Y RECLASIFICACIONES</b>	<b>(4.514.481)</b>	<b>(4.210.438)</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO CONSOLIDADO</b>	<b>\$ 7.408.958</b>	<b>\$ 6.474.630</b>

(1) Incluye las utilidades por el método de participación.



#### 4.1.4 TRANSACCIONES INTERÉS MINORITARIO

La Compañía aplica la política de considerar las transacciones con el interés minoritario como transacciones con los accionistas de la Compañía. Cuando se llevan a cabo adquisiciones del interés minoritario, la diferencia entre la contraprestación pagada y la participación adquirida sobre el valor en libros de los activos netos de la subsidiaria se reconocen como transacciones de patrimonio; por lo anterior, no se reconoce un crédito mercantil producto de esas adquisiciones.

#### 4.1.5 COMBINACIONES DE NEGOCIOS

Las combinaciones de negocios se registran a través del método de adquisición, que consiste en reconocer la contraprestación transferida por las cifras reveladas en los estados financieros de la subsidiaria, tomados como base en el momento en que se adquiere; para la incorporación en los estados financieros consolidados.

Los costos relacionados con la adquisición se reconocen en el estado de resultados cuando se incurren. La Compañía reconoce cualquier participación minoritaria y reconoce un crédito mercantil cuando la contraprestación transferida, incluyendo el importe de cualquier participación minoritaria en la entidad adquirida, excede al valor del patrimonio reflejado en los estados financieros tomados como base en la fecha de adquisición.

### 4.2 RESUMEN DE LAS PRINCIPALES PRÁCTICAS Y POLÍTICAS CONTABLES

#### 4.2.1 AJUSTE POR INFLACIÓN

Mediante Decreto No. 1536 del 7 de mayo de 2007, el gobierno nacional de Colombia eliminó de manera retroactiva a partir del 1 de enero de 2007 los efectos contables del sistema de ajustes por inflación, suprimidos también para efectos tributarios mediante la Ley 1111 de 2006. Los ajustes por inflación acumulados en los activos y pasivos no monetarios hasta el 31 de diciembre de 2006, formarán parte del saldo de sus respectivas cuentas para todos los efectos contables hasta su cancelación, depreciación o amortización. Así mismo, el saldo de la cuenta de revalorización del patrimonio puede ser disminuido por el reconocimiento del impuesto al patrimonio liquidado y no podrá distribuirse como utilidad hasta tanto no se liquide la empresa o se capitalice su valor, de acuerdo con las normas legales. Una vez se capitali-

ce, podrá servir para absorber pérdidas, únicamente cuando la Compañía se encuentre en causal de disolución y no podrá utilizarse para disminuir el capital con efectivo reembolso de aportes a los socios o accionistas.

Durante el año 2012 la administración, acogiendo a esta norma cargó a la cuenta de revalorización del patrimonio el impuesto al patrimonio por valor de \$33.688 (2011-\$18.549).

Para el reconocimiento del ajuste por inflación en los estados financieros de las compañías ubicadas en otros países, se siguen los lineamientos establecidos en la NIC 29, la cual establece las prácticas que se han de seguir en la preparación de la información contable, en caso de una economía hiperinflacionaria. En el caso de Grupo Nutresa S.A., a partir del año 2009 las compañías Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A. y Cordials Venezuela S.A. ubicadas en Venezuela, fueron consideradas de economía hiperinflacionaria; por lo cual para estas compañías se les ha dado el cumplimiento de esta norma.

#### 4.2.2 CUENTAS EN MONEDA EXTRANJERA

Las transacciones que se efectúan en una moneda diferente a la moneda funcional de la Compañía, se convierten utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera son convertidos utilizando los tipos de cambio de cierre de año que se toma de la información publicada por la entidad oficial encargada de certificar esta información. Las diferencias que surgen de la conversión de transacciones en moneda extranjera se reconocen en el estado de resultados. En lo relativo a saldos por cobrar en otras monedas (en términos de moneda funcional), las diferencias en cambio se llevan a resultados como ingresos financieros. En lo relativo a cuentas por pagar solo se llevan a resultados las diferencias en cambio que no sean imputables a costos de adquisición de activos. Son imputables a costos de adquisición de activos las diferencias en cambio ocurridas mientras dichos activos estén en construcción o instalación y hasta que se encuentren en condiciones de utilización.

De conformidad con el Decreto Reglamentario 4918 de diciembre 26 de 2007, la diferencia en cambio proveniente de inversiones de renta variable en subordinadas del exterior debe ser reexpresada en la moneda

funcional, utilizando la tasa de cambio vigente certificada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Los derechos y las obligaciones en derivados financieros realizados con propósitos de cobertura de activos o pasivos en moneda extranjera, se muestran en cuentas de balance y se ajustan a la tasa representativa del mercado con abono o cargo a resultados. Las primas o descuentos en contratos de opciones y futuros se cargan o abonan a los resultados del ejercicio según el caso.

#### 4.2.3 CONVERSIÓN DE SOCIEDADES EXTRANJERAS

Los estados financieros de las entidades de la Compañía se miden utilizando la moneda funcional en donde opera la entidad. Los estados financieros consolidados se presentan en pesos colombianos, ya que corresponden a la moneda de presentación de la Compañía. La situación financiera y el resultado de las entidades cuya moneda funcional es diferente a la moneda de presentación de la Compañía y cuya economía no se encuentra catalogada como hiperinflacionaria se convierten como sigue:

- Activos y pasivos se convierten al tipo de cambio de cierre del período.
- Ingresos y gastos se convierten al tipo de cambio promedio.
- Las diferencias cambiarias resultantes de la conversión, se reconocen en el patrimonio en una cuenta contable separada, denominada conversión de estados financieros.

#### 4.2.4 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

Efectivo y equivalentes de efectivo incluyen el efectivo y otras inversiones altamente líquidas a corto plazo, con vencimiento original inferior a tres meses, o por existir la intención o capacidad de realizarlas antes de ese período. Estas partidas se registran a su costo histórico, que no difiere significativamente de su valor razonable.

#### 4.2.5 DEUDORES

Las cuentas por cobrar a clientes nacionales se registran a costos históricos y las del exterior se actualizan con la tasa de cambio de cierre.

#### 4.2.6 PROVISIÓN PARA DEUDORES

La estimación por cuentas por cobro dudoso o deterioro representa la estimación de las pérdidas que pudieran surgir, debido al

incumplimiento de los clientes para efectuar pagos en la fecha de vencimiento. Dichas estimaciones están basadas en las fechas de vencimiento de los saldos de clientes, en las circunstancias específicas de crédito y en la experiencia histórica de la empresa en cuentas de cobro dudoso. Se revisa y actualiza al fin de cada ejercicio, con base en análisis de edades de saldos y evaluaciones de la cobrabilidad de las cuentas individuales efectuadas por la Administración. Periódicamente se carga a resultados las sumas que son consideradas incobrables o de dudoso recaudo.

#### 4.2.7 INVENTARIOS

Los inventarios se valúan al costo o al valor neto de realización, el que sea menor. El costo es determinado utilizando el método de costos promedio. El valor neto de realización es el precio estimado de venta del inventario dentro del curso normal de operaciones, disminuyendo el costo y los gastos variables de venta aplicables. El costo de los productos terminados y de productos en proceso comprende materia prima, mano de obra directa, otros costos directos y gastos indirectos de fabricación. El costo del inventario en el caso de la materia prima trigo incluye cualquier ganancia o pérdida proveniente del resultado integral, por las coberturas de adquisiciones de la materia prima. Si fuere necesario, al cierre de cada ejercicio se hace provisión para inventarios obsoletos y de lento movimiento.

#### 4.2.8 INVERSIONES NEGOCIABLES Y PERMANENTES

Las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, según Circular Externa No. 11 de 1998, requieren que las inversiones que posee la Compañía se clasifiquen de acuerdo con la intención de su realización por parte de la administración en negociables, antes de tres años, y permanentes después de tres años y de acuerdo con los rendimientos que generen en inversiones de renta fija y de renta variable. Una vez clasificadas las inversiones se registran y valúan de la siguiente manera:

Las inversiones de renta fija (derechos de deuda), independiente de su clasificación entre negociables o permanentes, se registran inicialmente por su costo de adquisición y cada mes se valorizan por su valor de realización. El ajuste resultante se lleva a la cuenta de resultados.

Las inversiones de renta variable en acciones o participaciones de capital, en en-

tidades no controladas por la Compañía, se registran al costo y se valorizan a su valor de realización. Para las inversiones clasificadas como permanentes, el ajuste resultante sea positivo o negativo, se registra en la cuenta de valorizaciones en el activo con abono o cargo a superávit por valorizaciones en el patrimonio, según el caso. Para las inversiones clasificadas como negociables, si el ajuste resultante es positivo o negativo, se afecta el último costo registrado de la inversión, reconociendo en resultados el ingreso o gasto generado. El valor de mercado es determinado para las acciones que cotizan en bolsa, así: de alta bursatilidad, con base en el promedio de los últimos 10 días de cotización; de media bursatilidad, con base en el promedio de cotización de los últimos 90 días en bolsa; y para las de baja bursatilidad o que no cotizan en bolsa, con base en su valor intrínseco.

De acuerdo con la Circular Conjunta 006 y 11 de 2005, de las Superintendencias de Sociedades y Financiera de Colombia, respectivamente, las inversiones en compañías subordinadas clasificadas como permanentes en las cuales más de 50% del capital pertenezca a la Matriz, directamente o por intermedio o con el concurso de sus subordinadas, entre otros criterios, se contabilizan por el método de participación patrimonial aplicado en forma prospectiva a partir del 1 de enero de 1994. Bajo este método las inversiones se registran inicialmente al costo y posteriormente se ajustan, con abono o cargo a resultados según sea el caso, para reconocer la participación en las utilidades o pérdidas en las compañías subordinadas a partir del 1 de enero de 1994, previa eliminación de las utilidades no realizadas entre las subordinadas y la Matriz. La distribución en efectivo de las utilidades de estas compañías obtenidas antes del 31 de diciembre de 1993 se registra como ingresos y las posteriores como un menor valor de la inversión. Adicional a lo anterior, también se registra como un mayor o menor valor de las inversiones indicadas, la participación proporcional en las variaciones en otras cuentas del patrimonio de las subordinadas diferentes a resultados del ejercicio, con abono o cargo a la cuenta de superávit por método de participación en el patrimonio.

A partir del año 2007, de acuerdo con el Decreto 4918 del 28 de diciembre de 2007, las diferencias en cambio resultantes de la reexpresión de las inversiones en subordinadas del exterior, originadas durante el año, se

registran como un mayor o menor valor del patrimonio en el rubro superávit por método de participación.

#### 4.2.9 DIFERIDOS

Los activos diferidos comprenden:

Gastos pagados por anticipado tales como intereses y seguros, los cuales se amortizan conforme los servicios son recibidos.

Cargos diferidos, que representan los bienes o servicios recibidos de los cuales se espera obtener beneficios económicos futuros. Estos cargos diferidos incluyen costos y gastos ocasionados en el desarrollo de proyectos, programas de cómputo, gastos de promoción y publicidad, y se amortizan en períodos que oscilan entre los 12 y 60 meses.

#### 4.2.10 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, DEPRECIACIÓN, VALORIZACIONES Y PROVISIONES

Las propiedades, planta y equipo se avalúan a su costo de adquisición menos su depreciación acumulada, incluyendo las adiciones, mejoras, capitalización por diferencias en cambio, gastos financieros y gastos que son directamente atribuibles a la adquisición del activo.

Los desembolsos posteriores a la adquisición, incluyendo las mejoras mayores, se capitalizan y son incluidos en el valor en libros del activo o son reconocidos como un elemento por separado, cuando es probable que se obtenga beneficios económicos futuros.

Las reparaciones y mantenimiento se cargan a los resultados del ejercicio. Las ventas y retiros se registran al costo neto ajustado, llevando a resultados la diferencia entre este y el precio de venta.

Las mejoras mayores son depreciadas durante la vida útil remanente del activo relacionado. Los terrenos no son objeto de depreciación.

La depreciación es calculada por el método de línea recta sobre el costo, con base en la vida útil probable de los respectivos activos, a las tasas anuales permitidas por la legislación tributaria del respectivo país, para cada grupo de activo. Para el caso de la Compañía Matriz y sus subordinadas en Colombia, las tasas anuales utilizadas son de 5% para edificios, 10% para maquinaria y equipo de oficina y 20% para equipo de transporte y equipo de cómputo.

En algunos equipos de producción se aplica depreciación acelerada equivalente a

25% de la tasa normal por cada turno adicional de trabajo. En otros equipos se utilizó una tasa de depreciación basada en las horas de trabajo, atendiendo a las especificaciones técnicas de los equipos suministradas por el proveedor y dependiendo de la legislación aplicable.

Los excesos del costo neto, con respecto a su valor de realización, determinado este con base en avalúos técnicos, se registran en la cuenta valorizaciones, teniendo como contrapartida el rubro superávit por valorizaciones. Cuando el costo neto resulta mayor que los avalúos técnicos, las diferencias se provisionan con cargo a resultados.

Los avalúos de propiedades, planta y equipo y del rubro bienes de arte y cultura de otros activos fueron preparados de acuerdo con lo establecido por las respectivas normas vigentes en cada país y para las compañías domiciliadas en Colombia, de conformidad con el Decreto 2649 de 1993.

Las compañías protegen sus activos en forma adecuada. Con tal propósito, se contratan pólizas de seguros para cubrirlos contra los diferentes riesgos, como incendio, terremoto, hurto, robo y daños a terceros.

#### 4.2.11 ACTIVOS INTANGIBLES

##### Crédito mercantil

De conformidad con la Circular Conjunta 006 y 011 de 2005, emitida por las Superintendencias de Sociedades y Financiera de Colombia respectivamente, se registra como crédito mercantil adquirido el monto adicional pagado sobre el valor en libros en la adquisición de acciones de sociedades sobre las cuales la Matriz tiene o adquiere el control, de acuerdo con los presupuestos establecidos en los artículos 260 y 261 del Código de Comercio. Para Colombia, el crédito mercantil adquirido debe ser amortizado en el mismo tiempo en que se espera recuperar la inversión, sin que en ningún caso dicho plazo exceda de veinte (20) años. Con sustento en la misma norma, no está sujeto a reconocimiento contable, como crédito mercantil negativo, cuando se paga un precio inferior al valor intrínseco. Para los estados financieros consolidados el crédito mercantil negativo es reconocido en el patrimonio, a través del superávit por valorizaciones de los activos adquiridos de la subordinada que le dieron origen; tampoco hay lugar a dicho reconocimiento tratándose de crédito mercantil formado.

Anualmente la administración revisa el crédito mercantil a efectos de evaluar su procedencia y en caso de concluirse que no genera beneficios económicos o que el beneficio económico ya fue logrado, se procede a la amortización del crédito mercantil en el respectivo período.

##### Marcas y derechos

Los intangibles incluyen costos directos incurridos en la adquisición de marcas comerciales, así como derechos de distribución que se reconocen con base en estudio técnico preparado por personal vinculado a las compañías. Dichos costos se amortizan en el lapso que fuere menor entre el tiempo estimado de su explotación y la duración de su amparo legal o contractual.

Basado en la actualización del estudio técnico realizado por una banca de inversión independiente, se reconoce dicho activo intangible como de vida útil de 99 años.

##### Contratos de arrendamiento con opción de compra (leasing)

Para las subordinadas de Colombia los bienes adquiridos por contratos de arrendamiento financiero con opción de compra, son registrados en el activo y pasivo por el valor presente de los cánones y opciones de compra pactados, calculado a la fecha de iniciación del contrato con base en la tasa interna de retorno del respectivo contrato.

Estos derechos se amortizan con cargo a resultados por el método de línea recta a las tasas de 10% para derechos en contrato de arrendamiento de equipo y de 20% para vehículos y equipos de cómputo. Los cánones pagados en desarrollo de contrato son aplicados al pasivo en la parte calculada de abono a capital y a resultados del ejercicio en la parte de gastos financieros.

##### Investigación y desarrollo

Los gastos de investigación se reconocen en resultados cuando se incurren.

Los desembolsos en actividades de desarrollo se reconocen como activo intangible cuando dichos costos pueden estimarse con fiabilidad, el producto o proceso es viable técnica y comercialmente, se obtienen posibles beneficios económicos futuros y la Compañía pretende y posee suficientes recursos para completar el desarrollo y para usar o vender el activo. Su amortización se reconoce en resultados en base al método de línea recta durante la vida útil estimada del activo.

Los gastos en desarrollo que no califiquen para su capitalización se reconocen en resultados cuando se incurren.

#### 4.2.12 INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS

En el curso normal de los negocios las compañías realizan operaciones con instrumentos financieros derivados, con el único propósito de reducir su exposición a fluctuaciones en el tipo de cambio y de tasas de interés de obligaciones en moneda extranjera. Estos instrumentos incluyen entre otros contratos cross currency swap tasa fija y forward de cobertura.

Si bien las normas contables colombianas no prevén tratamientos específicos para este tipo de transacciones, a partir de 2007 las compañías han adoptado como política calcular el monto de los ingresos o gastos que se presenten al comparar la tasa representativa del mercado al cierre del año, con la tasa pactada en cada contrato, descontada a su valor presente en la fecha de valuación, y el ajuste resultante es llevado a resultados durante el período en el cual se establecieron los contratos, de tal forma que se compensen adecuadamente los ingresos o gastos generados por las variaciones en los tipos de cambio y de tasa de interés de las partidas cubiertas en cada caso.

#### 4.2.13 IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS

Comprende el valor de los gravámenes de carácter general obligatorio a favor del Estado y a cargo de las compañías, por concepto de las liquidaciones privadas que se determinan sobre las bases impositivas del período fiscal.

El impuesto sobre la renta se determina con base en estimaciones. La provisión para impuesto sobre la renta llevada a resultados incluye, además del impuesto sobre la renta gravable del ejercicio, el efecto impositivo aplicable a las diferencias temporales entre las partidas contables y fiscales utilizadas para el cálculo del impuesto de renta. El valor del impuesto sobre tales diferencias se registra en una cuenta de impuesto de renta diferido.

#### 4.2.14 OBLIGACIONES FINANCIERAS Y PRÉSTAMOS

Corresponde a las obligaciones contraídas mediante la obtención de recursos provenientes de establecimientos de crédito, o de otras instituciones financieras del país o del exterior. Los intereses y otros gastos financie-

ros que no incrementen el capital se registren por separado.

#### 4.2.15 OBLIGACIONES LABORALES

Las obligaciones se ajustan al fin de cada ejercicio, con base en los contratos de trabajo y las normas legales vigentes.

El monto de las pensiones de jubilación es determinado con base en estudios actuariales. Las compañías subordinadas con domicilio en Colombia, Ecuador, México y Perú tienen pasivo actuarial por disposición legal.

Los pagos efectuados al personal jubilado se cargan a los resultados del período.

#### 4.2.16 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS Y ACREEDORAS

##### Deudoras

Se registran en cuentas de orden deudoras hechos o circunstancias de los cuales se pueden generar derechos que afecten la estructura financiera de las compañías, y cuentas para efectos de control interno de activos. También incluye cuentas utilizadas para conciliar diferencias entre los registros contables de naturaleza activa y las declaraciones tributarias.

##### Acreedoras

Se registran en cuentas de orden acreedoras los compromisos o contratos que se relacionan con posibles obligaciones que pueden llegar a afectar la estructura financiera de las compañías. También incluye cuentas utiliza-

das para efectos de control interno de pasivos y patrimonio, así como para conciliar las diferencias entre los registros contables de naturaleza crédito y las declaraciones tributarias.

#### 4.2.17 PROVISIONES

Las provisiones se reconocen cuando, como consecuencia de un suceso pasado, la Compañía tiene una obligación presente, legal o implícita, cuya liquidación requiere una salida de recursos que se considera probable y que se puede estimar con certeza.

#### 4.2.18 CAPITAL

Representa los aportes efectuados al ente económico, en dinero, en industria o en especie, con el ánimo de proveer recursos a la actividad empresarial que, además, sirvan de garantía para los acreedores.

#### 4.2.19 RECONOCIMIENTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Los ingresos provenientes de ventas se reconocen cuando el producto es despachado; los provenientes de alquileres en el mes en que se causan; y los provenientes de servicios, cuando se prestan éstos. Los costos y gastos se llevan a resultados por el sistema de causación.

#### 4.2.20 GASTOS DE PRODUCCIÓN

Se registran en cuentas de gastos de producción los costos indirectos que no hayan contribuido a dar a los inventarios su condición y ubicación actual, y que no son necesarios para el proceso productivo.

#### 4.2.21 UTILIDAD NETA POR ACCIÓN

La utilidad neta por acción se calcula sobre 460.123.458 acciones en circulación de la Compañía Matriz al cierre del año 2012 y 2011.

#### 4.2.22 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD

En los estados financieros consolidados y sus notas se revelan de manera integral los hechos económicos que, en los años terminados en diciembre 31 de 2012 y 2011, afectaron la situación financiera de las compañías, sus resultados y flujos de efectivo, como también los cambios en la posición financiera y en el patrimonio. No existen hechos de tal naturaleza, no revelados, que pudieran alterar significativamente las decisiones económicas de los usuarios de la información mencionada.

La importancia relativa, para propósitos de revelaciones, se determinó teniendo como base 5% del activo corriente y no corriente, el pasivo corriente y no corriente, el patrimonio, los resultados del ejercicio y cada cuenta a nivel de mayor general individualmente considerada.

#### 4.2.23 RECLASIFICACIÓN A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Ciertas reclasificaciones han sido incorporadas en los estados financieros de 2011 para propósitos comparativos con los estados financieros de 2012.

## NOTA 5

### Administración de riesgo y capital

#### 5.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Las actividades de la Compañía Matriz y sus subordinadas están expuestas a diversos riesgos financieros: riesgo de mercado (incluyendo riesgo de tipo de cambio, riesgo de tasa de interés y riesgo por precios de insumos), riesgo de crédito de contraparte y riesgo de liquidez. La Política de Administración de Riesgos de la Compañía se centra en los riesgos que le impidan o ponen en peligro el logro de sus objetivos financieros,

buscando minimizar los efectos potenciales adversos sobre la rentabilidad financiera. La Compañía emplea instrumentos financieros derivados para cubrir algunos de los riesgos descritos anteriormente.

##### 5.1.1 RIESGO DE TIPO DE CAMBIO

La Compañía opera en el ámbito internacional y, por tanto, está expuesta al riesgo de tipo de cambio por operaciones con divisas, especialmente en dólar americano. El riesgo

de tipo de cambio surge principalmente de operaciones comerciales y pasivos, donde se emplean instrumentos financieros derivados para mitigarlo.

Las normas básicas existentes permiten la libre negociación de divisas extranjeras, a través de los bancos y demás instituciones financieras a tasas libres de cambio. No obstante, la mayoría de las transacciones en moneda extranjera todavía requieren de aprobación oficial.

Las operaciones y los saldos en moneda extranjera se convierten a la tasa de cambio representativa del mercado (TRM) certificada por la Superintendencia Financiera, \$1.768,23 y \$1.942,70 por US\$1 al 31 de

diciembre de 2012 y 2011, respectivamente.

Para la conversión de los estados financieros de las subordinadas extranjeras, las operaciones de ingresos, costos y gastos se expresan en dólar americano a la tasa promedio anual de cada país y de esta moneda a pesos colombianos aplicando la TRM promedio del año, la cual fue de \$1.798,23 y \$1.848,17 por US\$1 durante los años 2012 y 2011, respectivamente. La conversión de las cuentas de balance se efectúa a las tasas de cierre correspondientes.

La Matriz y sus subordinadas tenían los siguientes activos y pasivos en moneda extranjera, contabilizados por su equivalente en pesos al 31 de diciembre.

	2012		2011	
	US\$	\$	US\$	\$
Disponible	55.476.325	98.095	39.549.080	76.832
Deudores	184.168.459	325.652	181.133.687	351.888
Inventarios	66.189.955	117.039	66.539.640	129.267
Diferidos y otros	14.602.040	25.820	14.913.825	28.973
Propiedad, planta y equipo	160.757.408	284.256	104.273.061	202.571
Intangibles	137.430.204	243.008	134.012.659	260.346
<b>Subtotal</b>	<b>618.624.391</b>	<b>1.093.870</b>	<b>540.421.952</b>	<b>1.049.877</b>
Obligaciones financieras	134.927.471	238.583	115.841.657	225.045
Proveedores	43.101.979	76.214	40.494.535	78.669
Cuentas por pagar	71.098.783	125.719	73.683.064	143.144
Impuestos, gravámenes y tasas	12.324.484	21.793	9.851.122	19.138
Obligaciones laborales	17.541.204	31.017	11.042.357	21.452
Pasivos estimados	1.888.626	3.340	3.482.696	6.766
Pasivos diferidos y otros	4.422.718	7.820	12.225.333	23.750
<b>Subtotal</b>	<b>285.305.265</b>	<b>504.486</b>	<b>266.620.764</b>	<b>517.964</b>
<b>Posición neta, activa</b>	<b>333.319.126</b>	<b>589.384</b>	<b>273.801.188</b>	<b>531.913</b>

**Impacto de la conversión de estados financieros por país:**

2012

	Costa Rica	Ecuador	El Salvador	Estados Unidos	Guatemala	México	Nicaragua	Panamá	Perú	Puerto Rico	Venezuela	Rep. Dominicana	Total
Activo corriente	(5.728)	(1.416)	(424)	(2.742)	(1.020)	(1.005)	(672)	(3.433)	(2.242)	(53)	(13.622)	(1.481)	(33.838)
Activo no corriente	(24.126)	(34)	(4)	(2.728)	(6)	(159)	(22)	(4.081)	(5.097)	0	(9.234)	(1.276)	(46.767)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>(29.854)</b>	<b>(1.450)</b>	<b>(428)</b>	<b>(5.470)</b>	<b>(1.026)</b>	<b>(1.164)</b>	<b>(694)</b>	<b>(7.514)</b>	<b>(7.339)</b>	<b>(53)</b>	<b>(22.856)</b>	<b>(2.757)</b>	<b>(80.605)</b>
Pasivo corriente	1.050	1.134	441	1.569	984	472	568	2.542	918	(384)	6.997	2.033	18.324
Pasivo no corriente	(59)	32	0	481	0	(13)	0	0	50	0	683	90	1.264
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>991</b>	<b>1.166</b>	<b>441</b>	<b>2.050</b>	<b>984</b>	<b>459</b>	<b>568</b>	<b>2.542</b>	<b>968</b>	<b>(384)</b>	<b>7.680</b>	<b>2.123</b>	<b>19.588</b>
Interés minoritario												256	256
Efecto conversión resultados	(882)	(16)	14	(67)	40	(21)	36	18	6	2	0	(112)	(982)
Efecto conversión estados financieros	(29.745)	(300)	27	(3.487)	(2)	(726)	(90)	(4.954)	(6.365)	(435)	(15.176)	(490)	(61.743)
<b>TOTAL EFECTO POR CONVERSIÓN ESTADOS FINANCIEROS ACUMULADO</b>													<b>(162.791)</b>

2011

	Costa Rica	Ecuador	El Salvador	Estados Unidos	Guatemala	México	Nicaragua	Panamá	Perú	Puerto Rico	Venezuela	Rep. Dominicana	Total
Activo corriente	1.074	235	49	402	102	(3.508)	(154)	471	3.268	108	1.971	0	4.019
Activo no corriente	5.199	5	0	429	0	(562)	(9)	721	10.741	1	1.136	0	17.659
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.274</b>	<b>239</b>	<b>49</b>	<b>831</b>	<b>102</b>	<b>(4.070)</b>	<b>(163)</b>	<b>1.192</b>	<b>14.009</b>	<b>109</b>	<b>3.107</b>	<b>0</b>	<b>21.678</b>
Pasivo corriente	(477)	(195)	(49)	(400)	(101)	1.060	179	(269)	(1.719)	(24)	(1.206)	0	(3.201)
Pasivo no corriente	(205)	(1)	0	(100)	0	148	0	0	(1.208)	0	69	0	(1.296)
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>(682)</b>	<b>(196)</b>	<b>(49)</b>	<b>(500)</b>	<b>(101)</b>	<b>1.208</b>	<b>179</b>	<b>(269)</b>	<b>(2.926)</b>	<b>(24)</b>	<b>(1.137)</b>	<b>0</b>	<b>(4.497)</b>
Efecto conversión resultados	(624)	(17)	36	(223)	18	708	10	240	333	45	0	(12)	514
Efecto conversión estados financieros	6.216	60	(36)	553	(17)	(3.570)	6	683	10.749	40	1.970	12	16.667
<b>TOTAL EFECTO POR CONVERSIÓN ESTADOS FINANCIEROS ACUMULADO</b>													<b>(101.048)</b>

**5.1.2 RIESGO DE TASA DE INTERÉS**

Las variaciones en las tasas de interés pueden afectar el gasto por intereses de los pasivos financieros referenciados a una tasa de interés variable; asimismo, pueden modificar el valor razonable de los pasivos financieros que tienen una tasa de interés fija.

Para la Compañía Matriz y sus subordinadas, el riesgo de tasas de interés proviene principalmente de las operaciones de financiamiento de deuda, incluyendo títulos representativos de deuda, otorgamiento de

créditos de bancos y arrendamientos. Estos financiamientos exponen al riesgo de tasa de interés, principalmente por los cambios en las tasas base (en su mayoría IPC y en menor medida, DTF y LIBOR) que son utilizadas para determinar las tasas de interés aplicables sobre los bonos y préstamos.

La siguiente tabla muestra, al 31 de diciembre de 2012, la estructura de riesgo financiero referenciado a tasa de interés fija y tasa de interés variable:

	2012	2011
Deuda a tasa de interés fijo	\$ 148.946	\$ 94.573
Deuda a tasa de interés variable	541.408	585.025
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 690.354</b>	<b>\$ 679.598</b>

La Compañía utiliza instrumentos financieros derivados como contratos swaps, para cubrir parte del servicio de la deuda.

contraparte a las entidades financieras con las que tiene relación.

### 5.1.3 RIESGO DE CRÉDITO DE CONTRAPARTE

Los activos líquidos son invertidos principalmente en cuentas de ahorros, CDT'S, carteras colectivas, operaciones simultáneas y en papeles que cumplen con la política de riesgo de la Compañía, tanto por monto como por emisor. Adicionalmente, la Compañía realiza evaluación al riesgo de crédito de

### 5.1.4 RIESGO DE LIQUIDEZ

La Compañía Matriz y sus subordinadas están en capacidad de financiar sus requerimientos de liquidez y recursos de capital, a través de diversas fuentes, incluyendo:

- Efectivo generado de las operaciones
- Líneas de crédito corto y largo plazo
- Emisiones de deuda a mediano y largo plazo
- Emisión de acciones propias

## NOTA 6

### Disponible y equivalentes de efectivo

	2012		2011
El saldo al 31 de diciembre comprendía:			
Caja, bancos y corporaciones de ahorro y vivienda	\$ 224.731	\$	163.234
Inversiones temporales	67.081		29.853
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 291.812</b>	<b>\$</b>	<b>193.087</b>

Sobre estos valores no existen restricciones para su disponibilidad y la rentabilidad promedio de estos fondos es 5,61%.

## NOTA 7

### Deudores, neto

	2012		2011
El saldo al 31 de diciembre comprendía:			
Clientes:			
Nacionales	\$ 357.863	\$	321.449
Exterior	158.983		174.667
Provisión clientes (1)	(8.421)		(5.710)
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 508.425</b>	<b>\$</b>	<b>490.406</b>
Anticipo impuesto, contribuciones y saldos a favor	74.261		74.837
Ingresos por cobrar	729		1.865
Anticipos y avances	47.553		41.772
Cuentas por cobrar a trabajadores	9.528		9.229
Préstamos a particulares	426		484
Otros	16.950		10.595
<b>TOTAL DEUDORES (CORTO PLAZO)</b>	<b>\$ 657.872</b>	<b>\$</b>	<b>629.188</b>
Cuentas por cobrar a trabajadores	22.584		21.216
Anticipos y avances	950		227
Préstamos a particulares	21		0
Otros	433		0
<b>TOTAL DEUDORES (LARGO PLAZO)</b>	<b>\$ 23.988</b>	<b>\$</b>	<b>21.443</b>

(1) Las cuentas con vencimiento superior a un año, por ventas de productos, se castigan contra la provisión.

El movimiento de provisión de cartera fue el siguiente:

	2012		2011
Saldo al inicio del año de provisión clientes	\$ 5.710	\$	8.340
Gasto provisión de cartera año	11.742		9.355
Castigo cartera	(9.031)		(11.985)
<b>Saldo al final del año provisión cartera</b>	<b>\$ 8.421</b>	<b>\$</b>	<b>5.710</b>

## NOTA 8

### Inventarios, neto

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Materia prima	\$ 191.222	\$	221.710
Productos en proceso	45.598		52.366
Producto terminado	135.430		160.765
Mercancía no fabricada por la empresa	44.483		37.185
Materiales, repuestos, accesorios y empaques	89.945		87.043
Inventarios en tránsito	24.132		16.591
Semovientes	25.631		30.302
Provisión protección de inventarios	(645)		(4.096)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 555.796</b>	<b>\$</b>	<b>601.866</b>

## NOTA 9

### Diferidos y otros activos

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Gastos pagados por anticipado	\$ 11.031	\$	10.513
Impuesto al patrimonio	0		52.476
Cargos diferidos (1)	46.421		67.412
Derechos en instrumentos financieros (2)	679		14.788
Otros activos	6.234		3.535
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 64.365</b>	<b>\$</b>	<b>148.724</b>
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>(32.215)</b>		<b>(34.453)</b>
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 32.150</b>	<b>\$</b>	<b>114.271</b>

(1) La disminución de los cargos diferidos corresponde al software del proyecto Everest.

(2) **Instrumentos financieros derivados**



Los saldos de los activos y pasivos por instrumentos financieros derivativos al 31 de diciembre de 2012 y 2011, corresponden al valor de mercado de los contratos vigentes, de acuerdo con los derechos y obligaciones de las compañías. Para sus contratos de derivativos, todas las

ganancias y pérdidas son reconocidas en los resultados del año. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, los instrumentos derivativos generaron utilidades de \$25.997 (2011 - \$11.766) y pérdidas por \$18.990 (2011 - \$23.396), respectivamente.

El valor de mercado de los instrumentos derivativos al 31 de diciembre, las tasas de interés y de cambio de estos contratos, se relacionan a continuación:

## 2012

Entidad financiera	Obligación financiera inicial US\$	Saldo obligación financiera US\$	Valor cubierto US\$	Fecha inicial	Vencimiento	Derechos \$	Obligaciones \$	Ganancias (pérdidas) no realizadas \$	Tasa de cambio inicial (1)	Tasa de cambio futura (1)	Tasa de interés derecho	Tasa de interés obligación	
<b>OBLIGACIONES</b>													
<b>Swaps</b>													
BBVA	40.285.714	8.392.858	8.392.858	17/04/2008	14/02/2014	0	(405)	(405)		1.795	Libor 3 Meses + 0.85	11,25% EA	
RBS	37.714.286	7.857.144	7.857.144	30/04/2008	14/02/2014	0	(184)	(184)		1.772	Libor 3 Meses + 0.95	10,92% EA	
RBS	33.000.000	2.357.154	2.357.154	14/06/2006	14/06/2013	0	(1.793)	(1.793)		2.519	Libor 3 Meses + 0.85	9,87% EA	
<b>TOTAL OBLIGACIONES LP</b>								<b>(2.382)</b>					
<b>TOTAL OBLIGACIONES</b>								<b>(2.382)</b>					
<b>Forwards</b>													
HELM BANK	30.075.000		30.075.000	12/12/2012	14/06/2013		(979)	(979)	1798	1.811,15	3%	4.04%	
<b>TOTAL OBLIGACIONES CP</b>								<b>(979)</b>					
<b>TOTAL OBLIGACIONES</b>								<b>0</b>	<b>(979)</b>				
<b>Forwards</b>													
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	26/09/2012	28/01/2013	14		14	1.799,00	1.822,97			
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	26/09/2012	26/02/2013	14		14	1.799,00	1.827,20			
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	26/09/2012	22/03/2013	14		14	1.799,00	1.830,29			
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	26/09/2012	26/04/2013	14		14	1.799,00	1.836,34			
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	26/09/2012	27/05/2013	14		14	1.799,00	1.841,86			
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	26/09/2012	26/06/2013	14		14	1.799,00	1.847,18			
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	26/09/2012	26/07/2013	14		14	1.799,00	1.852,06			
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	26/09/2012	26/08/2013	14		14	1.799,00	1.857,01			
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	26/09/2012	26/09/2013	14		14	1.799,00	1.861,77			
BANCOLOMBIA	1.693.890		1.693.890	16/07/2012	25/01/2013	73		73	1.774,00	1.816,69			
BANCOLOMBIA	1.077.930		1.077.930	16/07/2012	25/02/2013	45		45	1.774,00	1.821,50			
BANCOLOMBIA	1.385.910		1.385.910	16/07/2012	21/03/2013	56		56	1.774,00	1.825,48			
BANCOLOMBIA	1.385.910		1.385.910	16/07/2012	25/04/2013	53		53	1.774,00	1.830,14			
BANCOLOMBIA	1.077.930		1.077.930	16/07/2012	24/05/2013	40		40	1.774,00	1.834,48			
BANCOLOMBIA	1.077.930		1.077.930	16/07/2012	25/06/2013	40		40	1.774,00	1.838,30			
<b>TOTAL DERECHOS CP</b>							<b>\$ 433</b>	<b>\$ 0</b>					
<b>TOTAL DERECHOS</b>							<b>\$ 433</b>						
BANCOLOMBIA	1.385.910		1.385.910	16/07/2012	25/07/2013	50		50	1.774,00	1.842,20			
BANCOLOMBIA	1.385.910		1.385.910	16/07/2012	23/08/2013	48		48	1.774,00	1.842,68			
BANCOLOMBIA	1.077.930		1.077.930	16/07/2012	24/09/2013	36		36	1.774,00	1.846,12			
BANCOLOMBIA	1.385.910		1.385.910	16/07/2012	25/10/2013	46		46	1.774,00	1.849,08			
BANCOLOMBIA	1.693.890		1.693.890	16/07/2012	25/11/2013	54		54	1.774,00	1.850,52			
BANCOLOMBIA	286.032		286.032	26/09/2012	28/10/2013	12		12	1.799,00	1.866,02			
<b>TOTAL DERECHOS LP</b>							<b>\$ 246</b>	<b>\$ 0</b>					
<b>TOTAL DERECHOS</b>							<b>\$ 246</b>						
<b>GRAN TOTAL</b>							<b>\$ 679</b>	<b>(\$3.361)</b>					

2011

Entidad financiera	Obligación financiera inicial US\$	Saldo obligación financiera US\$	Valor cubierto US\$	Fecha inicial	Vencimiento	Derechos \$	Obligaciones \$	Ganancias (pérdidas) no realizadas \$	Tasa de cambio inicial (1)	Tasa de cambio futura (1)	Tasa de interés derecho	Tasa de interés obligación
<b>Swaps</b>												
BBVA	40.285.714	15.107.143	15.107.143	17/4/2008	14/2/2014	2.283	(366)	1.917		1.795,00	Libor 3 meses + 0,85	11,25% EA
RBS	37.714.286	14.142.858	14.142.858	30/4/2008	14/2/2014	2.414	(287)	2.127		1.772,00	Libor 3 meses + 0,95	10,92% EA
Citibank	40.176.271	40.176.271	40.176.271	3/7/2008	3/7/2018	10.091		10.091		2,96PEN	Libor 6 meses + 1,80	8,84% EA
<b>TOTAL DERECHOS LARGO PLAZO</b>						<b>\$ 14.788</b>	<b>\$ (653)</b>					
<b>TOTAL DERECHOS</b>						<b>\$ 14.788</b>	<b>\$ ( 653)</b>					
<b>OBLIGACIONES</b>												
<b>Swaps</b>												
RBS	33.000.000	7.071.438	7.071.438	14/6/2006	14/6/2013		(4.143)	(4.143)		2.518,50	Libor 3 meses + 0,85	9,87% EA
<b>TOTAL OBLIGACIONES LARGO PLAZO</b>							(4.143)					
<b>TOTAL OBLIGACIONES</b>						<b>0</b>	<b>\$(4.143)</b>					
<b>GRAN TOTAL</b>						<b>\$ 14.788</b>	<b>\$(4.796)</b>					

(1) Expresado en pesos colombianos.

El valor de los instrumentos financieros mencionados anteriormente, incluye la causación de los intereses de los contratos y el efecto de la diferencia en cambio.

El objeto de la constitución de los contratos de cobertura es la siguiente:

Los contratos forward de compra y venta de divisas para cubrir las exposiciones al riesgo de cambio de cuentas por cobrar, por pagar, préstamos y compromisos futuros en firme en moneda extranjera. Sustancialmente todos los contratos son en dólares de los Estados Unidos de América. En general el vencimiento de los contratos coincide con el vencimiento del elemento o cuenta cubierta.

Todos los contratos anteriores han sido realizados con instituciones financieras de reconocido prestigio, de las cuales se espera un cumplimiento adecuado. La administración monitorea permanentemente sus posiciones y la situación financiera de las contrapartes y no anticipa pérdidas en la ejecución de estos contratos.

Para el cierre del ejercicio 2012, Grupo Nutresa S.A. y sus compañías subordinadas presentan las siguientes opciones financieras para cubrir su exposición de tasa de cambio en 2013:

Clase	Tipo	Vencimiento	Ejercicio	Monto USD	Strike promedio
Venta	Put	2013	Europeo	15.400.000	1745-1772
Compra	Put	2013	Europeo	2.350.000	1800
Compra	Call	2013	Europeo	7.700.000	1791-1924
Venta	Call	2013	Europeo	9.650.000	1998-2050

**NOTA 10****Inversiones permanentes, neto**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

2012

SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	valor Intrínseco o valor de mercado por acción	fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo	provisión	Total costo	Valoriz. (desvaloriz)	Dividendos recibidos
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	575.372.223	38.000,00	28/12/2012	10,32%	\$147.259		\$147.259	\$2.109.477	\$18.024
Grupo Argos S.A.	79.804.628	783.202.657	21.000,00	28/12/2012	10,19%	120.795		120.795	1.555.103	16.680
Bimbo de Colombia S.A.	2.324.630	5.811.576	30.182,07	30/11/2012	40,00%	52.986	(45)	52.941	17.221	0
Fondo Ganadero de Antioquia S.A.	1.547.021	43.321.254	1.631,14	30/9/2012	3,57%	3.077		3.077	(554)	0
Sociedad Central Ganadera S.A.(1)	50.267	279.859	43.493,25	31/10/2012	17,96%	1.155		1.155	1.031	402
Promotora de Proyectos S. A.	398.038	6.070.831	198,00	31/10/2012	6,56%	265	(1)	264	(185)	0
Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura	93.836	87.056.154	2.192,83	30/11/2012	0,11%	128		128	77	79
Trigonal S. A.	744	35.342	5.956,57	30/11/2012	2,11%	2		2	3	0
Otras sociedades						526		526		2
<b>Subtotal</b>						<b>\$326.193</b>	<b>\$(46)</b>	<b>\$326.147</b>	<b>\$3.682.173</b>	<b>\$35.187</b>
Inversiones obligatorias y otras (2)						3.943		3.943		
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES. NETO</b>						<b>\$330.136</b>	<b>\$(46)</b>	<b>\$330.090</b>	<b>\$3.682.173</b>	<b>\$35.187</b>

(1) Durante el año 2012 se adquirieron 1.576 acciones de Sociedad Central Ganadera S.A. por \$130.

(2) Incluye el fideicomiso Grupo Nutresa S.A.

2011

SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	Valor intrínseco o valor de mercado por acción intrínseco	Fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo	Provisión	Total costo	Valoriz. (desvaloriz)	Dividendos recibidos
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	575.372.223	31.100,00	30/12/2011	10,32%	\$147.259		\$147.259	\$1.699.702	\$16.897
Grupo Argos S.A.	79.804.628	645.400.000	16.820,00	30/12/2011	12,37%	120.795		120.795	1.221.519	15.641
Bimbo de Colombia S.A.	2.324.630	5.811.576	25.174,58	30/11/2011	40,00%	52.986	(45)	52.941	5.581	0
Fondo Ganadero de Antioquia S.A.	1.547.021	43.321.254	1.566,89	30/9/2011	3,57%	3.077		3.077	(653)	0
Sociedad Central Ganadera S.A.(1)	48.691	279.859	42.249,71	30/11/2011	17,40%	1.025		1.025	1.032	228
Promotora de Proyectos S. A.	398.038	6.070.831	220,00	31/10/2011	6,56%	265	(1)	264	(177)	0
Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura	78.437	87.056.154	2.465,93	30/11/2011	0,09%	111		111	83	93
Trigonal S. A.	744	35.342	7.660,51	31/8/2011	2,11%	2		2	4	0
Cía. de Distribución y Transporte S.A.(2)	0	0	0,00	0	0,00%	0		0	0	665
Otras sociedades						704		704		7
<b>Subtotal</b>						<b>\$326.224</b>	<b>\$(46)</b>	<b>\$326.178</b>	<b>\$2.927.091</b>	<b>\$33.531</b>
Inversiones obligatorias y otras (3)						2.893		2.893		
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES, NETO</b>						<b>\$329.117</b>	<b>\$(46)</b>	<b>\$329.071</b>	<b>\$2.927.091</b>	<b>\$33.531</b>

(1) Durante el año 2011 se adquirieron 910 acciones de Sociedad Central Ganadera S.A.

(2) En diciembre de 2011 se realiza la venta de 182.901 acciones de Compañía de Distribución y Transporte S.A.

(3) Incluye el fideicomiso Grupo Nutresa S.A.

Debidamente autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia, la Compañía, a través del fideicomiso Grupo Nutresa S.A, realizó en el mes de agosto de 2009 una emisión de 500.000.000 de bonos ordinarios a un valor nominal de \$1.000 (en pesos colombianos) por bono, los cuales fueron colocados en su totalidad en el mercado y tienen una calificación "AAA" (TRIPLE A) por parte de la calificadora Fitch Ratings Colombia S.A. Los bonos cuentan con 100% de aval de la compañía.

Al 31 de diciembre, los bonos están distribuidos:

Serie	Capital	TASA IPC +	Modalidad
C5	98.541	4,1900%	T.V
C7	131.815	4,9600%	T.V.
C10	135.482	5,3300%	T.V.
C12	134.162	5,5900%	T.V.
<b>TOTAL</b>	<b>500.000</b>		

**NOTA 11****Propiedad, planta y equipo, neto**

	Bienes raíces	Construcciones y montajes en proceso	Equipo de oficina	Equipo de producción	Equipo de transporte	TOTAL
<b>Al 1 de enero de 2011</b>						
Costo	675.709	99.870	30.860	1.238.903	10.108	2.055.450
Depreciación acumulada	(259.143)	0	(20.324)	(839.558)	(8.204)	(1.127.229)
Depreciación flexible	25.839	0	427	45.438	(48)	71.656
Provisión	(10.986)	0	0	(98)	0	(11.084)
<b>Valor neto en libros al 1 de enero de 2011</b>	<b>\$431.419</b>	<b>\$99.870</b>	<b>\$10.963</b>	<b>\$444.685</b>	<b>\$1.856</b>	<b>988.793</b>
<b>Valorizaciones</b>	<b>\$597.020</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$410.849</b>	<b>\$1.406</b>	<b>\$1.009.275</b>
<b>Por el año terminado el 31 de diciembre de 2011</b>						
Saldo inicial	431.419	99.870	10.963	444.685	1.856	988.793
Efecto por conversión	2.309	225	139	2.241	50	4.964
Adquisiciones	30.991	0	1.790	94.465	982	128.228
Adquisición por nuevas cias	3.073	186	819	1.926	25	6.029
Ventas y retiros	(1.675)	0	(378)	(4.705)	(296)	(7.054)
Depreciaciones	(24.817)	0	(2.850)	(66.310)	(1.215)	(95.192)
Recuperación provisión	0	0	0	27	0	27
Ajustes por inflación	(17.462)	(76)	13	(3.718)	24	(21.219)
Traslados y reclasificaciones	31.484	(20.154)	(2.190)	(3.613)	(248)	5.279
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2011</b>	<b>\$455.322</b>	<b>\$80.051</b>	<b>\$8.306</b>	<b>\$464.998</b>	<b>\$1.178</b>	<b>\$1.009.855</b>
<b>Valorizaciones</b>	<b>\$689.459</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$477.049</b>	<b>\$1.309</b>	<b>\$1.167.817</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2011</b>						
Costo	728.000	80.051	33.819	1.307.736	8.979	2.158.585
Depreciación acumulada	(290.400)	0	(25.766)	(884.430)	(7.819)	(1.208.415)
Depreciación flexible	28.708	0	253	41.763	18	70.742
Provisión	(10.986)	0	0	(71)	0	(11.057)
<b>Valor neto en libros al 31 de diciembre de 2011</b>	<b>\$455.322</b>	<b>\$80.051</b>	<b>\$8.306</b>	<b>\$464.998</b>	<b>\$1.178</b>	<b>\$1.009.855</b>
<b>Valorizaciones</b>	<b>\$689.459</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$477.049</b>	<b>\$1.309</b>	<b>\$1.167.817</b>
<b>Por el año terminado el 31 de diciembre de 2012</b>						
Saldo inicial	455.322	80.051	8.306	464.998	1.178	1.009.855
Efecto por conversión	(6.821)	(506)	(60)	(7.764)	(233)	(15.384)
Adquisiciones	56.056	0	1.022	123.329	318	180.725
Adquisición por nuevas cias	4.570	3	131	4.607	1.157	10.468
Ventas y retiros	(8.825)	0	(211)	(1.319)	(322)	(10.677)
Depreciaciones	(24.165)	0	(2.643)	(71.158)	(1.132)	(99.098)
Recuperación provisión	64	0	0	30	0	94
Ajustes por inflación	39.993	1.515	6	13.525	24	55.063
Traslados y reclasificaciones	(18.474)	28.721	4.751	(10.476)	217	4.739
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2012</b>	<b>\$497.720</b>	<b>\$109.784</b>	<b>\$11.302</b>	<b>\$515.772</b>	<b>\$1.207</b>	<b>\$1.135.785</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2012</b>						
Costo	782.586	109.784	39.367	1.412.879	8.878	2.353.494
Depreciación acumulada	(298.238)	0	(28.273)	(946.084)	(7.662)	(1.280.257)
Depreciación flexible	24.295	0	208	49.017	(9)	73.511
Provisión	(10.923)	0	0	(40)	0	(10.963)
<b>Valor neto en libros al 31 de diciembre de 2012</b>	<b>\$497.720</b>	<b>\$109.784</b>	<b>\$11.302</b>	<b>\$515.772</b>	<b>\$1.207</b>	<b>\$1.135.785</b>
<b>Valorizaciones</b>	<b>\$722.409</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$456.290</b>	<b>\$1.435</b>	<b>\$1.180.134</b>

## GRAVÁMENES

La propiedad, planta y equipo se encuentra libre de gravamen y por consiguiente es de plena propiedad de las compañías, a excepción de:

- Edificio industrial, junto con el lote de terreno situado en Bogotá sobre el cual se encuentra construido, con un área de 22.361,09 mts<sup>2</sup>, con garantía hipotecaria N° 51600000786, para garantizar créditos abiertos de propiedad de Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.
- Lote de terreno N° 1 situado en el paraje guayabal, con un área aproximada de 88.307,20m<sup>2</sup>, propiedad de Compañía de Galletas Noel S.A.S. con garantía inmobiliaria N° 100005157, a favor de Bancolombia,
- Un lote de terreno situado en el paraje de los Llanos, municipio de Yarumal, de propiedad de Setas Colombianas S.A. Folio de matrícula inmobiliaria N° 037-0009591 por hipoteca abierta para futuros créditos, con garantía inmobiliaria N° 290001073, a favor de Bancolombia.
- Una finca territorial conocida con el nombre de La Sopetrana, hoy Alcalá, situada en el paraje los Llanos del municipio de Yarumal, de propiedad de Setas Colombianas S.A. Folio de matrícula inmobiliaria: 037-0009592 por hipoteca abierta para futuros créditos, con garantía inmobiliaria N° 290001073, a favor de Bancolombia.
- Un lote de terreno en la comunidad territorial denominada Llanos de Cuivá, de propiedad de Setas Colombianas S.A., situada en el municipio de Yarumal. Folio de matrícula inmobiliaria: 037-0009593 por hipoteca abierta para futuros créditos, con garantía inmobiliaria N° 290001073, a favor de Bancolombia.
- Inmueble ubicado en el Municipio de Santa Rosa de Osos (Antioquia), en el paraje de la Sopetrana-Aragón, predio distinguido en el catastro municipal con el número 1382, de propiedad de Setas Colombianas S.A. Folio de matrícula inmobiliaria: 025-0004324 por hipoteca abierta para futuros créditos, con garantía inmobiliaria N° 290001073, a favor de Bancolombia.
- Equipos y maquinaria que conforman la planta de champiñones de propiedad de Setas Colombianas S.A., y se encuentran instalados en los inmuebles de su propiedad, con garantía inmobiliaria N° 290001072, a favor de Bancolombia.
- Prenda sobre 13.500.000 acciones emitidas por Grupo Suramericana S.A. a favor del Grupo Nutresa S.A. para las siguientes compañías: Alimentos Cárnicos S.A.S., Tropical Coffee S.A.S., Industria Colombiana de Café S.A.S., Meals S.A.S., La Recetta S.A.S., Pastas Comarrico S.A.S., Productos Alimenticios Doria S.A.S., Servicios Nutresa S.A.S., Setas Colombianas S.A., Industrias Aliadas S.A.S., Industrias de Alimentos Zenú S.A.S., Litoempaques S.A.S., Molino Santa Marta S.A.S., Novaventa S.A.S., Compañía de Galletas Noel S.A.S., Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.
- Para Industria Colombiana de Café S.A.S. 1.806.532 acciones emitidas por Grupo Argos S.A., cuyo valor de mercado a diciembre 2012 es de \$21.000 por acción.

El valor cargado a resultados por depreciación de propiedad, planta y equipo fue de \$99.098 y en 2011 de \$95.192. Ver nota 30.

**NOTA 12****Intangibles, neto**

	Bienes en Leasing	Crédito Mercantil	Derechos Distribución	Derechos Fideicomiso	Marcas	Otros	TOTAL
<b>Al 1 de enero de 2011</b>							
Costo	27.636	372.719	9.077	4.848	519.151	27.995	961.426
Amortización acumulada	(8.769)	(31.514)	(6.203)	0	(61.356)	0	(107.842)
Provisión	0	0	0	(20)	0	0	(20)
<b>Valor neto en libros al 1 de enero de 2011</b>	<b>\$18.867</b>	<b>\$341.205</b>	<b>\$2.874</b>	<b>\$4.828</b>	<b>\$457.795</b>	<b>\$27.995</b>	<b>\$853.564</b>
<b>Por el año terminado el 31 de diciembre de 2011</b>							
Saldo inicial	18.867	341.205	2.874	4.828	457.795	27.995	853.564
Efecto por conversión	0	4.299	0	72	2.757	203	7.331
Adquisiciones	3.087	71.114	0	0	0	2.786	76.987
Ventas y retiros	(694)	0	0	0	(22)	0	(716)
Amortizaciones	(3.671)	(22.235)	(1.277)	0	(3.369)	(250)	(30.802)
Traslados y reclasificaciones	(6.441)	0	(1)	(1)	(151)	614	(5.980)
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2011</b>	<b>\$11.148</b>	<b>\$394.383</b>	<b>\$1.596</b>	<b>\$4.899</b>	<b>\$457.010</b>	<b>\$31.348</b>	<b>\$900.384</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2011</b>							
Costo	17.989	448.550	9.077	4.919	512.755	31.598	1.024.888
Amortización acumulada	(6.841)	(54.167)	(7.481)	0	(55.745)	(250)	(124.484)
Provisión	0	0	0	(20)	0	0	(20)
<b>Valor neto en libros al 31 de diciembre de 2011</b>	<b>\$11.148</b>	<b>\$394.383</b>	<b>\$1.596</b>	<b>\$4.899</b>	<b>\$457.010</b>	<b>\$31.348</b>	<b>\$900.384</b>
<b>Por el año terminado el 31 de diciembre de 2012</b>							
Saldo inicial	11.148	394.383	1.596	4.899	457.010	31.348	900.384
Efecto por conversión	(136)	(4.741)	0	(436)	(12.370)	(1.134)	(18.817)
Adquisiciones	2.293	187.195	0	0	0	107	189.595
Adquisición por nuevas cias	90	0	0	0	0	0	90
Ventas y retiros	(519)	0	0	0	0	0	(519)
Amortizaciones	(3.587)	(23.239)	(1.277)	0	(3.353)	(3.045)	(34.501)
Traslados y reclasificaciones	(2.209)	1	0	0	(7.665)	(918)	(10.791)
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2012</b>	<b>\$7.080</b>	<b>\$553.599</b>	<b>\$319</b>	<b>\$4.463</b>	<b>\$433.622</b>	<b>\$26.358</b>	<b>\$1.025.441</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2012</b>							
Costo	13.905	630.212	9.077	4.483	498.592	29.651	1.185.920
Amortización acumulada	(6.825)	(76.613)	(8.758)	0	(64.970)	(3.293)	(160.459)
Provisión	0	0	0	(20)	0	0	(20)
<b>Valor neto en libros al 31 de diciembre de 2012</b>	<b>\$7.080</b>	<b>\$553.599</b>	<b>\$319</b>	<b>\$4.463</b>	<b>\$433.622</b>	<b>\$26.358</b>	<b>\$1.025.441</b>

**NOTA 13****Cuentas de orden**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012	2011
<b>Deudoras:</b>		
<b>Derechos contingentes</b>		
Bienes y valores entregados en garantía	\$ 545.684	\$ 487.212
Bienes y valores en poder de terceros	24.296	24.305
Litigios y demandas	39.159	1.653
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 609.139</b>	<b>\$ 513.170</b>
<b>Deudores fiscales</b>	<b>\$ (6.375.080)</b>	<b>\$ (5.459.647)</b>
<b>Deudoras de control</b>		
Bienes recibidos en arrendamiento financiero	\$ 17.877	\$ 9.667
Propiedades, planta y equipo totalmente depreciados	597.634	526.158
Ajuste por inflación de activos	773.070	861.155
Otras cuentas deudoras de control	213.088	251.371
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.601.669</b>	<b>\$ 1.648.351</b>
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>\$ (4.164.272)</b>	<b>\$ (3.298.126)</b>
<b>Acreedoras:</b>		
<b>Responsabilidades contingentes</b>		
Bienes y valores recibidos de terceros	\$ 338	\$ 576
Otras responsabilidades contingentes	1.283.814	1.259.939
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.284.152</b>	<b>\$ 1.260.515</b>
<b>Acreedores fiscales</b>	(513.402)	(351.065)
Acreedoras de control	\$ 57.939	\$ 66.165
Ajustes por inflación	878.604	913.479
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 936.543</b>	<b>\$ 979.644</b>
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>\$ 1.707.293</b>	<b>\$ 1.889.094</b>



**NOTA 14****Obligaciones financieras:**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	Entidad	Saldo		Intereses causados	Tasa	Garantía	Vencimiento		
		2012	2011				CP	LP	
<b>Bancos Nacionales</b>	Bancolombia		2.360						
	BBVA	208	556	34	DTF+ 5,00%	Pagaré	208	0	
	Leasing Bancolombia	4.938	6.752	617	DTF+ 4,3% - 5,45%	Pagaré	2.313	2.625	
	Sobregiros	8.123	2.293	0			8.123		
<b>Bancos Exterior</b>	Development Corporation of Abilene	-	1.167	0			0	0	
	Helm Bank Panamá	53.047	0	92	Tasa fija 1%	Pagaré	53.047		
	HSBC Panama	0	4				0	0	
	Leasing Banco de Crédito Perú	8	568	20	6,9% EA	Contrato	8	-	
	Leasing BBVA Continental	186	681	11	3,4% - 5,25% - 5,40%	Contrato	136	50	
	Banco de Comercio de Guatemala	737			9,0%			737	
	Sobregiros	4.692	3.898	0			4.692		
	Scotiabank	32.902	70.562	700	LIBOR + 0,85 - 0,95%	Aval	27.155	5.747	
	<b>Otros</b>	Alpina S,A,		590	0			0	0
		Fideicomiso Grupo Nacional de Chocolates S,A,	500.000	500.000	41.893	IPC + 4,19% - 5,59%	Aval	0	500.000
Bonos Perú		82.152	85.371	6.943	8,84% E,A,	Aval	0	82.152	
Instrumentos Financieros Derivados		3.361	4.796	0	9,87% - 10,92%, 11,25% EA	Contrato	980	2.381	
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 690.354</b>	<b>\$ 679.598</b>	<b>\$ 50.310</b>			<b>\$ 96.662</b>	<b>\$ 593.692</b>	
	Pagaderos en 2013	\$ 96.662							
	Pagaderos en 2014	\$ 108.552							
	Pagaderos después del 2014	\$ 485.140							

**(1) Emisión de bonos**

Debidamente autorizada por la Asamblea de Accionistas de Compañía Nacional de Chocolates S.A., la Compañía en el mes de julio de 2008 efectuó en Perú una emisión de bonos mediante oferta privada con las siguientes características:

- **Tipo de instrumento:** Bonos corporativos garantizados.
- **Características:** Bonos nominativos, indivisibles y negociables por sus tenedores.
- **País de la emisión:** Perú.
- **Moneda de emisión:** Nuevos soles peruanos.
- **Monto de la emisión:** 118.520.000.
- **Destinación de la emisión:** Capitalización de Compañía Nacional de Chocolates de

Perú S.A. con el objetivo de financiar proyectos de inversión y sustituir deuda.

- **Tasa de Interés:** 8,65625% EA (sobre nuevos soles peruanos) pagaderos semestralmente.
- **Tipo de amortización:** Bullet.
- **Garante:** Grupo Nacional de Chocolates S.A.
- **Entidad estructuradora:** Citibank del Perú S.A.
- **Plazo:** 10 años.

Durante el año 2012 se cargaron a resultados por concepto de intereses \$6.943 (2011 - \$7.060) sobre la emisión de los bonos antes mencionados.

## NOTA 15

### Proveedores

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012	2011
Nacionales	\$ 97.479	\$ 82.851
Exterior	73.169	80.317
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 170.648</b>	<b>\$ 163.168</b>

## NOTA 16

### Cuentas por pagar

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012	2011
Costos y gastos por pagar	\$ 163.587	\$ 126.529
Dividendos por pagar	45.405	43.150
Retenciones y aportes de nómina	28.026	27.194
Retención en la fuente	21.273	18.282
Otros	1.331	2.089
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 259.622</b>	<b>\$ 217.244</b>
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>259.456</b>	<b>217.086</b>
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 166</b>	<b>\$ 158</b>

## NOTA 17

### Impuestos, gravámenes y tasas

El pasivo por impuestos, gravámenes y tasas está compuesto principalmente por el gravamen al impuesto sobre la renta, calculado de conformidad con las regulaciones que aplican en el domicilio de la Compañía Matriz y sus subordinadas, a saber:

En relación con el impuesto sobre la renta, las normas colombianas establecen que:

- Las rentas fiscales por norma general se gravan a la tarifa del 33% a título de impuesto de renta y complementarios, exceptuando los contribuyentes que por expresa disposición manejen tarifas especiales. Las ganancias ocasionales se depuran separadamente de la renta ordinaria y se gravan a la misma tarifa indicada anteriormente. Se consideran ganancias ocasionales las obtenidas en la enajenación de activos fijos poseídos

dos o más años, las utilidades originadas en la liquidación de sociedades y las provenientes de herencias, legados y donaciones.

- La base para determinar el impuesto sobre la renta no puede ser inferior al 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.

Las compañías en Colombia que en el año 2012 liquidan el impuesto con base en la renta presuntiva son: Tropical Coffe Company S.A.S., Molinos Santa Marta S.A.S., Novaventa S.A.S., Litoempaques S.A.S. e Industria de Alimentos Zenú S.A.S.

Las demás compañías subordinadas lo hicieron con base en el sistema de renta ordinaria.

- Al 31 de diciembre de 2012, las pérdidas fiscales de las compañías subordinadas

- en Colombia ascienden a \$10.007. De acuerdo con las normas fiscales vigentes, las pérdidas fiscales generadas a partir del año 2003 y hasta el año 2006 podrán ser compensadas, reajustadas fiscalmente, con las rentas líquidas ordinarias de los ocho años siguientes, sin exceder anualmente el 25% del valor de la pérdida, sin perjuicio de la renta presuntiva del ejercicio. Las pérdidas originadas a partir del año gravable 2007 podrán ser compensadas y/o reajustadas fiscalmente, sin limitación porcentual, en cualquier tiempo, con las rentas líquidas ordinarias sin perjuicio de la renta presuntiva del ejercicio. Las pérdidas de las sociedades no serán trasladables a los socios. Las pérdidas fiscales originadas en ingresos no constitutivos de renta ni de ganancia ocasional, y en costos y deducciones que no tengan relación de causalidad con la generación de la renta gravable, en ningún caso podrán ser compensadas con las rentas líquidas del contribuyente.
- d. Al 31 de diciembre de 2012, los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria de las compañías subordinadas en Colombia pendientes por compensar, ascienden a \$1.599. De acuerdo con las disposiciones tributarias vigentes, los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria obtenidos a partir del año gravable 2003 pueden ser compensados con la renta líquida ordinaria, dentro de los cinco años siguientes y/o reajustados fiscalmente.
- e. A partir del año 2004, los contribuyentes del impuesto de renta que celebren operaciones con vinculados económicos o partes relacionadas del exterior, estarán obligados a determinar, para efectos del impuesto sobre la renta y complementarios, sus ingresos ordinarios y extraordinarios, sus costos y deducciones, sus activos y pasivos, considerando para estas operaciones los precios y márgenes de utilidad denominados de mercado. A la fecha, la administración y los asesores de la Compañía y sus subordinadas han concluido el estudio respectivo para el año 2011, el cual no requirió de ajustes en los estados financieros.
- f. Para el año 2013, la Ley 1607 de diciembre de 2012, reduce la tarifa del impuesto de renta al 25% y crea el impuesto sobre la renta para la equidad “CREE” a cargo de las sociedades y personas jurídicas asimiladas y contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, el cual para el año 2013, 2014 y 2015 tendrá un tarifa del 9%. A partir del año gravable 2016, la tarifa de este impuesto será del 8%. Salvo algunas deducciones especiales, así como la compensación de pérdidas y excesos de renta presuntiva, beneficios no aplicables al CREE, la base de este impuesto será la misma base gravable que el impuesto neto de renta. Se exceptúa del impuesto sobre la renta para la equidad CREE, las entidades sin ánimo de lucro y las empresas que sean catalogadas como usuarios de zona franca.
- g. Según indica la Ley 1607 de diciembre de 2012, en su artículo 25, a partir del 1 de julio de 2013, estarán exoneradas del pago de aportes parafiscales a favor de SENA y ICBF, las personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, hasta diez (10) salarios mínimos mensuales vigentes. Esta exoneración no aplica a aquellos contribuyentes no sujetos al impuesto CREE.
- h. Mediante la Ley 1370 del año 2009 se estableció el impuesto al patrimonio por el año gravable 2011, a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio líquido superior a \$5.000 deben pagar una tarifa del 4.8%, y para patrimonios líquidos entre \$3.000 y \$5.000 una tarifa del 2,4% sobre dicho patrimonio. Así mismo, mediante el Decreto de Emergencia número 4825 de diciembre de 2010 se incluyó un nuevo rango de contribuyentes obligados a este impuesto, establecien-

do tarifa del 1% para patrimonios líquidos entre \$1.000 y \$2.000 y del 1.4% para patrimonios entre \$2.000 y \$3.000. Adicionalmente, se estableció una sobretasa del 25% sobre este impuesto.

El valor del impuesto incluyendo la sobretasa, fue de \$75.953. El impuesto se causó el 1 de enero de 2011 y se paga en 8 cuotas durante 4 años, en dos cuotas anuales.

En relación con el impuesto sobre la renta:

**Las normas en México establecen:**

Durante el ejercicio fiscal del 2012, la tasa de impuesto de renta de México fue del 30%; la cual se aplica sobre el resultado fiscal del ejercicio. Adicionalmente, se establece la participación de los trabajadores sobre las utilidades fiscales con un porcentaje del 10%.

**Las normas en Costa Rica establecen:**

El impuesto sobre la renta se calcula con base real sobre la utilidad del ejercicio, con adelantos durante el año estimados. La provisión para impuestos sobre la renta llevada a resultados incluye, además del impuesto gravable sobre la renta del ejercicio, el efecto impositivo aplicable a las diferencias temporales entre las partidas contables y fiscales utilizadas para el cálculo del impuesto de renta. El valor del impuesto sobre tales diferencias se registran en una cuenta de impuesto de renta diferido. La tasa de impuesto a la renta es del 30%.

**Las normas en Panamá establecen:**

El impuesto sobre la renta se determina con base real sobre la utilidad del ejercicio. La tasa de impuesto a la renta es del 25%.

**Las normas en Ecuador establecen:**

De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario, las sociedades constituidas en el Ecuador, tienen incentivos fiscales de aplicación para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional, que consiste en la reducción progresiva de puntos porcentuales en el impuesto a la renta. Están sometidas a la tarifa impositiva del 23% en el 2012 y 22% en el 2013.

El saldo de impuestos, gravámenes y tasas al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Impuesto de renta y complementarios	\$ 36.674	\$	21.165
Impuesto sobre las ventas por pagar	62.949		50.415
Impuesto al patrimonio	37.977		57.125
Otros	603		4.117
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 138.203</b>	<b>\$</b>	<b>132.822</b>
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 119.215</b>	<b>\$</b>	<b>95.488</b>
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 18.988</b>	<b>\$</b>	<b>37.334</b>

El movimiento de la cuenta de impuestos sobre la renta, durante el año, comprendió lo siguiente:

	2012		2011
Provisión cargada a resultados del año	\$ 105.932	\$	76.893
Impuesto de renta diferido	32.525		37.026
Menos: Anticipos, autorretenciones y retenciones practicadas.	(101.783)		(92.754)
<b>TOTAL IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS POR PAGAR</b>	<b>\$ 36.674</b>	<b>\$</b>	<b>21.165</b>

## NOTA 18

### Obligaciones laborales

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Salarios por pagar	\$ 2.498	\$	1.817
Cesantías consolidadas	42.658		33.375
Vacaciones consolidadas	19.122		17.599
Bonificaciones e intereses sobre cesantías	32.745		31.691
Otras	12.946		11.947
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 109.969</b>	<b>\$</b>	<b>96.429</b>
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>102.371</b>		<b>89.949</b>
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 7.598</b>	<b>\$</b>	<b>6.480</b>

Empleados vinculados directamente por GRUPO NUTRESA S.A. (Matriz) y sus subordinadas durante el ejercicio:

2012						
Empleo directo	Número de personas por género			Salarios	Prestaciones	Total
	Hombres	Mujeres	Total			
Dirección	119	40	159	\$35.895	\$20.725	\$56.620
Confianza	5.508	3.215	8.723	269.296	181.008	450.304
Otros	7.074	2.971	10.045	137.577	120.146	257.723
<b>TOTAL</b>	<b>12.701</b>	<b>6.226</b>	<b>18.927</b>	<b>\$442.768</b>	<b>\$321.879</b>	<b>\$764.647</b>

2011						
Empleo directo	Número de personas por género			Salarios	Prestaciones	Total
	Hombres	Mujeres	Total			
Dirección	94	35	129	\$31.800	\$19.690	\$51.490
Confianza	5.558	3.080	8.638	253.896	168.096	421.992
Otros	6.352	1.993	8.345	121.755	82.153	203.908
<b>TOTAL</b>	<b>12.004</b>	<b>5.108</b>	<b>17.112</b>	<b>\$407.451</b>	<b>\$269.939</b>	<b>\$677.390</b>

## NOTA 19

### Pasivos estimados y provisiones

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012	2011
Obligaciones laborales	\$ 3.011	\$ 84
Para costos y gastos	0	4.446
Pensiones de jubilación (1)	22.944	24.140
Otros	2.333	4.938
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28.288</b>	<b>\$ 33.608</b>
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>5.559</b>	<b>12.708</b>
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 22.729</b>	<b>\$ 20.900</b>

#### (1) Pensiones de jubilación

La provisión para pensiones de jubilación se contabilizó con base en los cálculos actuariales al 31 de diciembre.

	2012	2011
Cálculo actuarial por pensiones de jubilación	\$ 23.753	\$ 26.057
Pensiones de jubilación por amortizar (Db)	(1.137)	(1.917)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22.616</b>	<b>\$ 24.140</b>
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>3.131</b>	<b>3.240</b>
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 19.485</b>	<b>\$ 20.900</b>
Por disminución de la provisión	67	346
Por pagos efectuados en el año	3.186	3.164
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.253</b>	<b>\$ 3.510</b>

Los beneficios cubiertos son: las mesadas pensionales, bonificaciones semestrales, los reajustes de acuerdo con las normas legales, las rentas de supervivencia y sus correspondientes bonificaciones. Igualmente, se incluyó el auxilio funerario en el personal a cargo totalmente de las empresas.

Las compañías colombianas utilizan el método del valor actual de rentas fraccionarias vencidas, reajustables de acuerdo con

los parámetros establecidos en el artículo 1º del Decreto 2783 de diciembre 20 de 2001. El saldo por amortizar del pasivo actuarial al 31 de diciembre de 2010 corresponde a 19 años, de acuerdo con el Decreto 4565 de diciembre 7 de 2010.

El total de las personas amparadas con los cálculos actuariales es de 340 personas a diciembre de 2012 y 354 a diciembre de 2011.

## NOTA 20

### Diferidos y otros pasivos

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012	2011
Impuesto diferido	\$ 125.466	\$ 112.430
<b>TOTAL PASIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 125.466</b>	<b>\$ 112.430</b>
Anticipos y avances recibidos	3.649	4.924
Ingresos recibidos de terceros	113	107
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ 3.762</b>	<b>\$ 5.031</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 129.228</b>	<b>\$ 117.461</b>
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>3.761</b>	<b>5.031</b>
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 125.467</b>	<b>\$ 112.430</b>

## NOTA 21

### Reservas y revalorización del patrimonio

- **Reserva legal:**

De acuerdo con la ley comercial colombiana, el 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de esta sea equivalente por lo menos a 50% del capital suscrito. La reserva no es distribuible antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

- **Reserva para depreciación flexible:**

Algunas de las subordinadas han constituido una reserva de 70% sobre el mayor valor de depreciación solicitada para efectos fiscales.

- **Reserva para readquisición de acciones:**

Algunas de las compañías han constituido la reserva para readquisición de acciones, mediante el traslado de otras reservas. De acuerdo con lo dispuesto en el Código de Comercio, todos los derechos inherentes a las acciones readquiridas quedan en suspenso y estas deberán ser excluidas en la determinación del valor intrínseco de las acciones emitidas. La Compañía debe mantener una reserva equivalente al costo de las acciones propias readquiridas.

- **Otras reservas:**

Incluye el valor causado por método de participación y los dividendos recibidos de compañías subordinadas y otras reservas sustancialmente de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Reservas obligatorias	\$ 206.034	\$	201.914
Reservas ocasionales	823.822		740.559
<b>TOTAL RESERVAS</b>	<b>\$ 1.029.856</b>	<b>\$</b>	<b>942.473</b>

#### Revalorización del patrimonio

Se ha acreditado a esta cuenta, con cargo a resultados del período, los ajustes por inflación correspondientes a los saldos de cuentas del patrimonio, hasta el 31 de diciembre de 2006. De acuerdo con normas vigentes en Colombia, este saldo podrá distribuirse cuando se liquide la Compañía o se capita-

lice. Esta capitalización representa para los accionistas un ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional.

Este rubro se disminuye con el impuesto al patrimonio y no podrá ser distribuido como utilidad hasta tanto se liquide la empresa o se capitalice, de acuerdo con las disposiciones fiscales.

## NOTA 22

### Superávit por valorización

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Valores mobiliarios	\$ 3.682.173	\$	2.927.091
Propiedad. planta y equipo	1.180.134		1.167.817
Otros	4.108		2.643
<b>TOTAL VALORIZACIONES</b>	<b>\$ 4.866.415</b>	<b>\$</b>	<b>4.097.551</b>
Menos intereses minoritarios	(14.278)		(1.991)
<b>TOTAL SUPERÁVIT POR VALORIZACIÓN</b>	<b>\$ 4.852.137</b>	<b>\$</b>	<b>4.095.560</b>

## NOTA 23

### Ingresos operacionales

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Nacionales por venta de productos. neto	\$ 3.794.081	\$	3.496.189
Exportaciones y ventas en el exterior	1.511.701		1.561.194
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.305.782</b>	<b>\$</b>	<b>5.057.383</b>

A continuación detallamos los ingresos operacionales totales convertidos en dólares por país:

País	2012		Part %	2011		Part %
	US\$			US\$		
Colombia (1)	2.289.805.746	77,51%	2.102.130.044	77,13%		
Costa Rica	97.694.388	3,31%	113.011.639	4,15%		
Ecuador	30.914.418	1,05%	28.599.586	1,05%		
Estados Unidos	85.088.778	2,88%	70.584.089	2,59%		
Guatemala	22.091.329	0,75%	8.123.464	0,30%		
México	53.147.012	1,80%	57.331.044	2,10%		
Nicaragua	9.563.280	0,32%	10.050.447	0,37%		
Panamá	44.877.010	1,52%	42.104.777	1,54%		
Perú	59.625.834	2,02%	54.836.736	2,01%		
Puerto Rico	520.929	0,02%	3.477.119	0,13%		
El Salvador	8.898.470	0,30%	4.165.623	0,15%		
Venezuela	227.723.576	7,71%	211.889.737	7,77%		
República Dominicana	24.406.371	0,83%	19.285.159	0,71%		
	<b>US\$ 2.954.357.141</b>	<b>100,00%</b>	<b>US\$ 2.725.589.464</b>	<b>100,00%</b>		

(1) Las ventas de las compañías colombianas se convirtieron a TRM promedio \$1.798,23 y (2011 - \$1.848,17).

## NOTA 24

### Gastos de administración

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012	2011
Gastos del personal	\$ 132.584	\$ 124.130
Honorarios	25.054	25.185
Servicios	30.646	28.003
Impuestos, seguros y arrendamientos	21.931	18.064
Amortizaciones	33.835	28.169
Gastos de viaje	8.148	8.704
Contribuciones y afiliaciones	4.057	4.474
Depreciaciones	2.298	2.229
Gastos legales	767	533
Suministros para equipos de cómputo y comunicaciones	319	468
Taxis y buses	718	1.979
Útiles y papelería	1.799	1.027
Otros	8.147	7.096
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 270.303</b>	<b>\$ 250.061</b>



**NOTA 25****Gastos de venta**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Gastos del personal	\$ 394.662	\$ 357.710
Servicios	515.249	484.458
Impuestos, seguros y arrendamientos	128.570	123.953
Material publicitario	35.944	31.717
Depreciaciones	27.337	25.662
Gastos de viaje	25.217	24.485
Honorarios	24.451	18.741
Comisiones	16.616	12.849
Combustibles y lubricantes	11.936	10.838
Provisión cartera	11.741	9.355
Envases y empaques	8.816	8.178
Amortizaciones	13.669	9.125
Útiles y papelería	3.104	3.950
Gastos legales	1.587	1.771
Degustaciones y promociones	68	874
Otros	108.009	97.636
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.326.976</b>	<b>\$ 1.221.302</b>

**NOTA 26****Gastos de producción**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Gastos del personal	\$ 23.761	\$ 31.067
Servicios	45.172	44.588
Impuestos, seguros y arrendamientos	17.210	13.200
Taxis y buses	5.885	5.219
Depreciaciones	1.968	3.431
Honorarios	4.367	3.821
Gastos de viaje	2.392	2.061
Elementos de aseo y cafetería	2.623	2.015
Contribuciones y afiliaciones	1.248	1.866
Útiles y papelería	1.297	1.143
Suministros, maquinaria y equipo	1.034	1.039
Combustible y repuestos	134	663
Amortizaciones	619	370
Cheques y restaurante	69	183
Gastos legales	326	150
Otros	14.826	12.507
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 122.931</b>	<b>\$ 123.323</b>

**NOTA 27****Dividendos y financieros**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
De otras sociedades ( Nota 10 )	\$ 35.187	\$	33.531
Diferencia en cambio	22.290		52.900
Utilidad en valoración de derivados	25.978		11.766
Intereses	12.125		7.442
Otros ingresos financieros	560		150
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 96.140</b>	<b>\$</b>	<b>105.789</b>

**NOTA 28****Gastos financieros**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Intereses	\$ 52.675	\$	64.191
Diferencia en cambio	27.496		44.906
Pérdida en valoración de derivados	18.990		23.396
Descuentos comerciales condicionados	89		723
Gravamen a los movimientos financieros	13.289		14.724
Otros	4.670		5.028
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 117.209</b>	<b>\$</b>	<b>152.968</b>

**NOTA 29****Otros ingresos y egresos, neto**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Recuperaciones	\$ 12.481	\$	20.572
Utilidad en venta de inversiones	0		11.185
Utilidad en venta de propiedad, planta y equipo e intangibles	38.597		10.888
Indemnizaciones - reconocimientos	1.892		1.792
Arrendamientos	976		676
Servicios	23		211
Pérdida en retiro de bienes	(3.948)		(4.174)
Donaciones	(5.942)		(5.954)
Gastos extraordinarios (1)	(11.188)		(19.513)
Ajustes por inflación (2)	(17.252)		(20.313)
Amortización proyecto everest (3)	(10.338)		0
Impuesto al patrimonio (4)	(18.789)		(4.927)
Otros, neto	(435)		(6.191)
<b>TOTALES</b>	<b>\$ (13.923)</b>	<b>\$</b>	<b>(15.748)</b>

- (1) En el 2011 Incluye \$9.524 gastos por emisión de acciones y \$2.439 cambio de razón social.  
 (2) Corresponde a ajuste por inflación de Venezuela.  
 (3) La dirección de la Compañía y sus subordinadas realizó un estudio del saldo del cargo de la implementación del sistema de información, donde concluyó que la inversión había cumplido su objetivo generando los beneficios económicos esperados, y se decidió amortizar el saldo pendiente por amortizar.  
 (4) El impuesto al patrimonio se considera una obligación adquirida, por tal motivo en el año 2012 se llevó al resultado la totalidad de este, previo agotamiento de la revaluación del patrimonio, tal como lo establece la norma en el decreto 859 del 23 de marzo de 2011, artículo 1.

**NOTA 30****Depreciaciones**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Construcciones y edificaciones	\$ 24.165	\$	24.817
Equipo de oficina	2.643		2.850
Equipo de transporte	1.132		1.215
Equipo de producción	71.158		66.310
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 99.098</b>	<b>\$</b>	<b>\$ 95.192</b>

**NOTA 31****Amortización de intangibles, cargos diferidos y otros activos**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Crédito mercantil	\$ 23.196	\$	21.894
Proyecto everest operativo	6.336		5.538
Mejoras propiedad ajena	4.968		3.401
Intangible marcas	3.356		3.360
Leasing	3.576		3.525
Derechos de distribución	1.277		1.277
Licencias	2.992		234
Software	280		171
Otros proyectos	117		0
Regalías	28		0
Mantenimiento edificaciones. maquinaria y equipo	4.759		1.044
<b>Subtotal amortizaciones operacionales</b>	<b>\$ 50.885</b>	<b>\$</b>	<b>40.444</b>
Proyecto everest post operativo	10.338		0
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>	<b>\$ 61.223</b>	<b>\$</b>	<b>40.444</b>

## NOTA 32

### Adquisición de propiedad, planta y equipo

Durante el año se adquirieron los siguientes activos:

	2012	2011
Bienes raíces	\$ 56.056	\$ 30.991
Equipo de oficina	1.022	1.790
Equipo de producción	123.329	94.465
Equipo de transporte	318	982
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 180.725</b>	<b>\$ 128.228</b>

## NOTA 33

### Dividendos decretados y pagados

En la Asamblea ordinaria realizada el 30 de marzo de 2012, se decretó un dividendo mensual por acción de \$30 (pesos), entre abril de 2012 y marzo de 2013 inclusive, sobre 460.123.458 acciones en circulación. Se decretaron dividendos en el año 2012 por

valor de \$166.128 (2011- \$154.582) incluyendo los minoritarios.

Durante el año 2012 se pagaron dividendos por valor de \$163.873 (2011 - \$150.292).

## NOTA 34

### Emisión de acciones

En el año 2011 se suscribieron 25.000.000 de acciones ordinarias, colocadas a \$20.900 por acción para un total de capital recibido de \$522.500.

## NOTA 35

### Utilidad neta en venta propiedad, planta y equipo e inversiones

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

#### Ingreso obtenido en la enajenación de propiedad, planta y equipo e intangibles

	2012	2011
Maquinaria y equipo	\$ 741	\$ 4.748
Bienes raíces	46.918	3.772
Intangibles	473	7.326
Flota y equipo de transporte	429	456
Otros	23	112
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 48.584</b>	<b>\$ 16.414</b>

**Utilidad (pérdida) neta en venta y retiro de inversiones y propiedad, planta y equipo**

	2012		2011
Bienes raíces	\$ 36.826	\$	2.465
Inversiones	(2)		10.244
Intangibles	47		6.567
Maquinaria y equipo	(601)		(99)
Otros	485		(156)
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 36.755</b>	<b>\$</b>	<b>19.021</b>

**NOTA 36****Eventos posteriores****Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd. ("DKM")**

El 11 de diciembre de 2012, Grupo Nutresa S.A., a través de su subordinada Industria Colombiana de Café S.A.S. (Colcafé), celebró un acuerdo por medio del cual adquirió el 44% de las acciones de la compañía Malasia Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd. ("DKM"), el cual se perfeccionó el 15 de febrero de 2013.

Fundada en 1994, DKM es una de las compañías dedicadas a la producción de café soluble y extractos de café más grandes de Malasia. Su planta está ubicada en Johor Bahru, a 25 kilómetros del puerto de Singapur, eje de negocios del sudeste asiático.

Los demás accionistas de esta compañía son: Mitsubishi Corporation, multinacional japonesa y uno de los conglomerados más grandes y reconocidos en dicho país, con el 30% de

participación; y, Takasago International Corporation, uno de los líderes mundiales en sabores y aromas, con el 26% de participación.

Dan Kaffe, con su planta de alta calidad, ubicación privilegiada y potencial de crecimiento, es estratégica para el negocio de café del Grupo Empresarial Nutresa.

**Impacto por devaluación del Bolívar**

Con el comunicado de prensa del 8 de febrero de 2013, donde se informa la devaluación del bolívar frente al dólar (4,30 a 6,30), la compañía evaluó los impactos en los estados financieros consolidados con corte al 31 de diciembre de 2012, generando una disminución patrimonial de \$68.972, la cual se reflejaría en el 2013 en el rubro de efecto por conversión.

	Tasa aplicada 6,3 Año 2013	Tasa aplicada 4,3 Año 2012	Impacto	Variación	Impacto sobre consolidado GN
ACTIVOS	\$ 193.941	\$ 284.146	\$ (90.205)	(31,75%)	(1,0%)
PASIVOS	45.650	66.883	(21.233)	(31,75%)	(1,4%)
PATRIMONIO	148.291	217.263	(68.972)	(31,75%)	(0,9%)
VENTAS	274.837	402.668	(127.831)	(31,75%)	(2,4%)
EBITDA	11.662	17.086	(5.424)	(31,75%)	(0,8%)
UTILIDAD NETA	(1.485)	(2.175)	\$690	(31,75%)	0,2%

**NOTA 37****Relaciones financieras consolidadas**

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>De liquidez</b> (activo corriente / pasivo corriente) Indica la capacidad que tiene la Empresa para atender sus obligaciones a corto plazo, teniendo como respaldo el activo corriente.	2,03	2,29
<b>De endeudamiento</b> (pasivos totales / activos totales) Indica la parte del activo de la Empresa que está financiado con recursos de terceros.	17,05%	18,16%
<b>Rotación de activos</b> (ingresos operacionales / activos totales)	0,59	0,64
<b>Margen de utilidad</b> (utilidad neta / ingresos operacionales)	6,51%	5,01%
<b>De rentabilidad</b>		
(Utilidad neta / patrimonio)	4,66%	3,92%
(Utilidad neta / activos totales)	3,86%	3,20%
<b>Ebitda consolidado, ajustado</b>		
Utilidad operativa	\$ 521.112	\$ 432.495
Depreciaciones	99.098	95.192
Amortizaciones	50.885	40.444
<b>TOTAL EBITDA CONSOLIDADO, AJUSTADO</b>	<b>\$ 671.095</b>	<b>\$ 568.131</b>
<b>Ebitda sobre patrimonio total</b>	9,06%	8,77%
<b>Indicadores de multinacionalidad</b>		
Participación de activos del exterior (Activos en el exterior / Activos totales)	11,36%	12,85%
Participación de las ventas en el exterior (Ventas en el exterior / Ventas totales)	28,49%	23,18%
Número de empleados directos en el exterior / número total de empleados directos	29,47%	29,76%

**NOTA 38****Información financiera por país**

A continuación detallamos las operaciones en pesos por país convertidos a una TRM promedio de \$1.798,23 y (2011 - \$1.848,17):

País	Ventas		Total activos		Utilidad neta		Gastos administrativos		Gastos Ventas		Gastos producción	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Colombia	4.117.598	3.885.094	7.934.797	6.911.971	307.564	221.590	225.543	207.265	1.097.240	1.008.846	75.389	81.646
Costa Rica	175.677	208.865	296.924	309.182	27.862	17.676	9.376	9.751	48.697	50.378	8.492	9.028
Ecuador	55.591	52.857	18.530	16.147	921	254	0	0	11.915	11.141	0	0
El Salvador	16.001	7.699	5.071	4.760	(794)	(695)	0	0	4.013	2.407	0	0
Estados Unidos	153.009	130.451	65.287	60.898	3.996	4.349	3.769	3.769	19.637	14.996	2.082	10.475
Guatemala	39.725	15.014	18.800	10.230	(1.586)	(415)	0	0	7.447	3.473	0	0
México	95.571	105.958	56.174	55.817	7.561	9.861	3.127	3.716	15.199	15.819	4.399	667
Nicaragua	17.197	18.575	5.680	5.216	(892)	(398)	0	0	3.751	3.509	0	0
Panamá	80.699	77.817	81.632	83.674	(1.119)	(4.005)	2.875	2.823	14.796	13.903	1.269	589
Perú	107.221	101.348	178.452	196.147	339	(3.964)	7.557	7.692	20.226	18.723	3.739	1.770
Puerto Rico	937	6.426	688	591	(142)	(882)	0	0	500	2.426	0	0
Venezuela	402.668	411.638	269.755	254.497	(907)	9.577	14.049	11.608	70.577	64.843	27.561	19.148
República Dominicana	43.888	35.641	19.774	22.039	2.704	563	4.007	3.437	12.977	10.838	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5.305.782</b>	<b>5.057.383</b>	<b>8.951.564</b>	<b>7.931.169</b>	<b>345.507</b>	<b>253.511</b>	<b>270.303</b>	<b>250.061</b>	<b>1.326.975</b>	<b>1.221.302</b>	<b>122.931</b>	<b>123.323</b>

**NOTA 39****Saldos y transacciones entre partes relacionadas**

Operaciones de Grupo Nutresa S.A. (Casa Matriz) o sus subordinadas con sociedades en las cuales los miembros de Junta Directiva, Representantes Legales, directivos o accionistas de Grupo Nutresa S.A., poseen una participación superior a 10%.

<b>Sociedad</b>	<b>Valor operaciones 2012</b>	<b>Valor operaciones 2011</b>	<b>Efecto en resultados 2012</b>
<b>BANCOLOMBIA S.A.</b>			
Comisiones	\$ 1.221	\$ 5.843	\$ 1.221
Honorarios	47	46	47
Compra de servicios	863	255	863
Financieros	0	20	0
Intereses pagados	509	0	136
Intereses recibidos	0	6	0
Venta de bienes	14	0	14
Venta de servicios	691	0	691
Saldo por cobrar	0	136	0
Saldo por pagar	7.922	2.055	0
<b>C.I.CONFECCIONES COLOMBIA S.A.</b>			
Compra de servicios	2	0	2
Venta de servicios	2	1	2
Saldo por cobrar	0	1	0
<b>CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE RIESGOS SURAMERICANA S.A.</b>			
Honorarios	36	39	36
Compra de servicios	0	8	0
Saldo por pagar	25	10	0
<b>EPS MEDICINA PREPAGADA SURAMERICANA S.A.</b>			
Compra de servicios	0	4	0
Venta de bienes	5	0	5
Venta de servicios	6	3	6
Saldo por cobrar	0	3	0
Saldo por pagar	0	3	0
<b>GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA S.A.</b>			
Dividendos recibidos	18.024	16.896	0
Dividendos pagados	57.578	50.978	0
<b>INVERSIONES ARGOS S.A.</b>			
Dividendos recibidos	16.680	15.642	0
Dividendos pagados	12.788	4.491	0
Venta de servicios	36	0	36



Sociedad	Valor operaciones 2012	Valor operaciones 2011	Efecto en resultados 2012
<b>SERVICIOS DE SALUD IPS SURAMERICANA S.A.</b>			
Compra de servicios	\$ 18	\$ 36	\$ 18
Honorarios	3	3	3
Venta de servicios	0	58	0
Venta de bienes	9	1.475	9
Saldo por cobrar	0	296	0
Saldo por pagar	17	7	0
<b>PROTECCIÓN S.A.</b>			
Venta de bienes	26	0	26
Venta de servicios	8	16	8
Saldo por cobrar	0	28	0
Saldo por pagar	1.066	0	0
<b>SEGUROS DE VIDA SURAMERICANA S.A.</b>			
Compra de servicios	911	2	911
Venta de servicios	14	0	14
Saldo por pagar	1.682	0	0
<b>SODEXHO PASS DE COLOMBIA</b>			
Comisiones	10	37	10
Compra de servicios	618	4.487	468
Honorarios	0	20	0
Saldo por cobrar	0	11	0
Saldo por pagar	296	115	0
<b>SODEXO COLOMBIA S.A.</b>			
Compra de bienes	0	9	0
Compra de servicios	19.525	23.079	19.525
Honorarios	0	6	0
Venta de bienes	2.764	0	2.764
Venta de servicios	3	5.754	3
Saldo por cobrar	0	1.007	0
Saldo por pagar	2.082	1.904	0
<b>SURAMERICANA SEGUROS S.A.</b>			
Compra de seguros	2.152	2.413	2.152
Compra de servicios	119	1.487	119
Venta de bienes	10	0	10
Venta de servicios	170	0	170
Saldo por cobrar	153	167	0

Sociedad	Valor operaciones 2012	Valor operaciones 2011	Efecto en resultados 2012
<b>COMPUREDES S.A.</b>			
Compra de servicios	\$ 500	\$ 157	\$ 500
Honorarios	0	184	0
Saldo por pagar	48	54	0
<b>COLOMBIANA DE COMERCIO S.A.</b>			
Compra de servicios	604	0	604
Venta de bienes	5.232	0	5.232
Saldo por cobrar	856	0	0
Saldo por pagar	439	0	0
<b>SURATEP S.A.</b>			
Venta de servicios	10	0	10
Venta de bienes	38	0	38
<b>CELSIA S.A. E.S.P</b>			
Venta de servicios	12	0	12
<b>CEMENTOS ARGOS S.A</b>			
Venta de servicios	646	0	646
<b>BRINKS DE COLOMBIA S.A.</b>			
Saldo por pagar	27	0	0
La compañía realizó operaciones con el siguiente directivo.			
<b>JAIRO GONZÁLEZ GÓMEZ</b>			
Honorarios	\$ 13	\$ 0	\$ 13

Nota: Todas las operaciones anteriores fueron realizadas a precios y en condiciones normales de mercado.



# Estados financieros básicos

# INFORME DEL REVISOR FISCAL



## A la Asamblea de Accionistas de Grupo Nutresa S. A.

22 de febrero de 2013

He auditado los balances generales de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y los correspondientes estados de resultados, de cambios en el patrimonio de los accionistas, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo de los años terminados en esas fechas y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 2 y otras notas explicativas.

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

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

Una auditoría de estados financieros comprende, entre otras cosas, realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los valores y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de errores de importancia relativa en los estados financieros. En la evaluación de esos riesgos, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y de las estimaciones contables realizadas por la administración de la entidad, así como evaluar la presentación de los estados financieros en conjunto. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En mi opinión, los citados estados financieros auditados por

mí, que fueron fielmente tomados de los libros, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y los resultados de sus operaciones, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera, los cuales fueron aplicados de manera uniforme.

Con base en el resultado de mis pruebas, en mi concepto:

- a) La contabilidad de la Compañía ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable.
- b) Las operaciones registradas en los libros y los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea.
- c) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.
- d) Existen medidas adecuadas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía y los de terceros que están en su poder.
- e) Las normas establecidas en la Circular Externa 062 de 2007, mediante la cual la Superintendencia Financiera estableció la obligación de implementar mecanismos para la prevención y control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo, provenientes de actividades ilícitas a través del mercado de valores, han sido cumplidas.
- f) Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores.
- g) La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. La Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

A stylized signature of Juber Ernesto Carrión in a light gray, dotted font.

Juber Ernesto Carrión  
Revisor Fiscal

Tarjeta Profesional No. 86122-T  
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

## CERTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

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

### CERTIFICAMOS:

22 de febrero de 2013

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, 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, manifiestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos de Grupo Nutresa S.A. existen y las transacciones registradas se han realizado en los años correspondientes.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de la Compañía.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. Los hechos económicos que afectan la Compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de la Compañía. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y de control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros usuarios de los mismos.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
**Presidente**



Jaime Alberto Zuluaga Yepes  
**Contador General- TP 24769-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:**

22 de febrero de 2013

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2012 y 2011, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al Artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el día 22 de febrero de 2013.



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
**Presidente**

# BALANCE GENERAL

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

	NOTAS	2012	2011
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Disponible y equivalentes de efectivo	(3)	\$ 75	\$ 94
Deudores	(4)	14.922	10.662
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 14.997</b>	<b>\$ 10.756</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Inversiones permanentes, neto	(5)	3.748.345	3.554.895
Cargos diferidos		0	503
Otros activos		118	155
Valorizaciones	(5)	3.733.696	2.979.150
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 7.482.159</b>	<b>\$ 6.534.703</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>\$ 7.497.156</b>	<b>\$ 6.545.459</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras		\$ 7	\$ 0
Cuentas por pagar	(7)	64.925	59.309
Impuestos, gravámenes y tasas	(8)	489	249
Obligaciones laborales		481	872
Ingresos diferidos	(9)	8.803	8.296
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>74.705</b>	<b>68.726</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Cuentas por pagar	(7)	157	157
Impuestos, gravámenes y tasas	(8)	168	336
<b>Total del pasivo no corriente</b>		<b>325</b>	<b>493</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>\$ 75.030</b>	<b>\$ 69.219</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	(10)	2.301	2.301
Superávit de capital		1.363.092	1.351.089
Reservas	(11)	1.327.080	1.236.743
Revalorización del patrimonio	(12)	650.473	650.975
Resultados del ejercicio		345.484	255.982
Superávit por valorización	(5)	3.733.696	2.979.150
<b>Total del patrimonio</b>		<b>\$ 7.422.126</b>	<b>\$ 6.476.240</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 7.497.156</b>	<b>\$ 6.545.459</b>
Cuentas de orden	(6)		
Deudoras		\$ (3.931.856)	\$ (3.075.419)
Acreedoras		1.752.116	1.794.101

Las notas son parte integral de los estados financieros.



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



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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

# ESTADO DE RESULTADOS

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

	NOTAS	2012	2011
<b>Ingresos método de participación (1)</b>	(5)	\$ 312.990	\$ 223.644
Método de participación alimentos		394.018	294.100
Gastos financieros intereses		(52.675)	(64.191)
Amortización crédito mercantil		(23.196)	(14.520)
Diferencia en cambio		(5.238)	7.994
Realización de inversiones		(2)	161
Dividendos		83	100
<b>Utilidad en realización de inversiones</b>	(14)	0	11.024
Realización de inversiones a terceros		0	12.322
Costo realización inversiones a terceros		0	(1.298)
<b>Dividendos</b>	(5)	<b>35.105</b>	<b>33.432</b>
<b>Intereses recibidos</b>		<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Otros ingresos operacionales</b>		<b>8.377</b>	<b>7.217</b>
<b>Gastos operacionales de administración</b>		<b>(10.090)</b>	<b>(9.004)</b>
Gastos de administración	(13)	(10.090)	(9.004)
<b>Utilidad operacional</b>		<b>346.384</b>	<b>266.317</b>
Gastos financieros		0	(3)
Otros ingresos y egresos		(539)	(10.205)
<b>Total ingresos y egresos no operacionales</b>		<b>(539)</b>	<b>(10.208)</b>
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto de renta</b>		<b>345.845</b>	<b>256.109</b>
Provisión para impuesto de renta	(8)	(361)	(127)
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 345.484</b>	<b>\$ 255.982</b>
<b>Utilidad neta por acción. (2)</b>		<b>750,85</b>	<b>556,33</b>

(1) Los rubros que componen el ingreso por método de participación, se encuentran incluidos en los estados financieros de las compañías sobre las cuales Grupo Nutresa S.A., registra método de participación.

(2) Expresado en pesos colombianos.

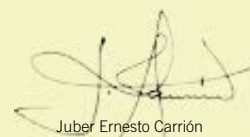
Las notas son parte integral de los estados financieros.



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



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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



# ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	RESERVAS														
	Notas	Capital	Prima en colocación de acciones	Superavit Método de participación	Legal	Por disposiciones legales	Para readquisición de acciones	A disposición del máximo órgano social	Futuras inversiones	Otras reservas	Total Reservas	Revalorización del Patrimonio	Utilidad del ejercicio	Superavit por Valorizaciones	Total Patrimonio
<b>Saldos al 31 de dic del año 2010</b>		<b>2.176</b>	<b>24.456</b>	<b>657.873</b>	<b>2.711</b>	<b>1.076</b>	<b>82.400</b>	<b>164.157</b>	<b>862.332</b>	<b>176</b>	<b>1.112.852</b>	<b>651.143</b>	<b>278.403</b>	<b>3.596.772</b>	<b>6.323.675</b>
Emisión de acciones		125	522.375												522.500
Dividendos decretados												(154.512)			(154.512)
Traslado de utilidades y reservas							(5.700)	0	129.591	123.891		(123.891)			0
Apropiación Impuesto al patrimonio											(168)				(168)
Ajuste por valorizaciones													(617.622)		(617.622)
Aplicación método de participación	(5)			146.385											146.385
Utilidad neta año 2011												255.982			255.982
<b>Saldos al 31 de dic del año 2011</b>		<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>804.258</b>	<b>2.711</b>	<b>1.076</b>	<b>82.400</b>	<b>158.457</b>	<b>862.332</b>	<b>129.767</b>	<b>1.236.743</b>	<b>650.975</b>	<b>255.982</b>	<b>2.979.150</b>	<b>6.476.240</b>
Dividendos decretados												(165.645)			(165.645)
Traslado de utilidades y reservas									90.337	90.337		(90.337)			0
Apropiación Impuesto al patrimonio											(502)				(502)
Ajuste por valorizaciones													754.546		754.546
Aplicación método de participación	(5)			12.003											12.003
Utilidad neta año 2012												345.484			345.484
<b>Saldos al 31 de dic del año 2012</b>		<b>2.301</b>	<b>546.831</b>	<b>816.261</b>	<b>2.711</b>	<b>1.076</b>	<b>82.400</b>	<b>158.457</b>	<b>862.332</b>	<b>220.104</b>	<b>1.327.080</b>	<b>650.473</b>	<b>345.484</b>	<b>3.733.696</b>	<b>7.422.126</b>

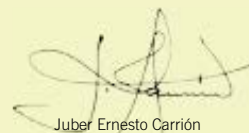
Las notas son parte integral de los estados financieros.



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



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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

# ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

De enero 1 a diciembre 31

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:	NOTAS	2012	2011
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 345.484	\$ 255.982
Más (menos) débitos (créditos) a operaciones que no afectan el capital de trabajo:			
Utilidad neta en venta y liquidación de inversiones	(14)	0	(11.024)
Provisión de otros activos		37	0
Utilidades aplicación método de participación	(5)	(312.729)	(223.393)
Recuperación de provisión aplicación método de participación	(5)	(261)	(251)
Dividendos de filiales y subsidiarias	(5)	132.473	43.145
<b>RECURSOS PROVISTOS EN OPERACIONES</b>		<b>165.004</b>	<b>64.459</b>
Más:			
Emisión de acciones		0	522.500
Ingreso obtenido en la realización o liquidación de inversiones	(14)	0	12.813
Disminución otros cargos diferidos		503	0
Aumento de impuesto por pagar		0	336
<b>RECURSOS DIFERENTES A OPERACIONES</b>		<b>503</b>	<b>535.649</b>
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>		<b>\$ 165.507</b>	<b>\$ 600.108</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:</b>			
Dividendos decretados	(15)	165.645	154.512
Disminución de cuentas por pagar		0	1
Disminución de impuesto por pagar		168	0
Adquisición de inversiones en acciones		930	513.570
Adquisición de otras inversiones		0	2
Aumento de cargos diferidos		0	503
Apropiación para impuesto al patrimonio		502	168
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>		<b>\$ 167.245</b>	<b>\$ 668.756</b>
<b>Disminución en el capital de trabajo</b>		<b>\$ (1.738)</b>	<b>\$ (68.648)</b>
<b>Análisis de los Cambios en el Capital de Trabajo</b>			
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN ACTIVO CORRIENTE</b>			
Disponible y equivalentes de efectivo		\$ (19)	\$ (131)
Deudores		4.260	(79.699)
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.241</b>	<b>\$ (79.830)</b>
<b>(AUMENTO) DISMINUCIÓN EN PASIVO CORRIENTE</b>			
Obligaciones financieras		(7)	445
Cuentas por pagar		(5.616)	10.953
Impuestos, gravámenes y tasas		(240)	355
Obligaciones laborales		391	75
Diferidos		(507)	(646)
<b>TOTAL</b>		<b>\$ (5.979)</b>	<b>\$ 11.182</b>
<b>DISMINUCIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$ (1.738)</b>	<b>\$ (68.648)</b>

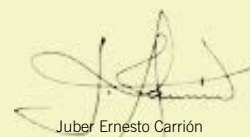
Las notas son parte integral de los estados financieros.



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



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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

# ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

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

FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES:	NOTAS	2012	2011
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 345.484</b>	<b>\$ 255.982</b>
Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:			
Utilidad neta en venta y liquidación de inversiones	(14)	0	(11.024)
Provisión de otros activos		37	0
Utilidades aplicación método de participación	(5)	(312.729)	(223.393)
Recuperación provisión aplicación método de participación	(5)	(261)	(251)
Dividendos recibidos de filiales y subsidiarias	(5)	132.473	43.145
Pago impuesto al patrimonio		(168)	(168)
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales:</b>			
Deudores		(4.260)	79.699
Cargos diferidos		1	(503)
Cuentas por pagar		3.373	(15.240)
Impuestos, gravámenes y tasas		240	(19)
Obligaciones laborales		(391)	(75)
Pasivos diferidos		507	646
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES</b>		<b>\$ 164.306</b>	<b>\$ 128.799</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>			
Ingreso obtenido en la realización o liquidación de inversiones	(14)	0	12.813
Adquisición de inversiones en acciones		(930)	(513.570)
Adquisición de otras inversiones		0	(2)
<b>EFFECTIVO NETO USADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<b>\$ (930)</b>	<b>\$ (500.759)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>			
Efectivo recibido por emisión de acciones		0	522.500
Pago de dividendos	(15)	(163.402)	(150.226)
Obligaciones financieras adquiridas (pagadas)		7	(445)
<b>EFFECTIVO NETO (USADO EN) PROVISTO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		<b>\$ (163.395)</b>	<b>\$ 371.829</b>
Disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo		(19)	(131)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año		94	225
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>		<b>\$ 75</b>	<b>\$ 94</b>

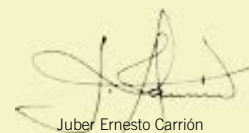
Las notas son parte integral de los estados financieros.



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



Carlos Enrique Piedrahíta Arocha  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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

# NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

Años terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011 (Valores expresados en millones de pesos colombianos, excepto los valores en dólares estadounidenses, tasa de cambio y cantidad de acciones).

## Nota 1

### Ente Económico

Grupo Nutresa S.A. es una sociedad anónima de nacionalidad colombiana, constituida de acuerdo con las leyes colombianas el 12 de abril de 1920. El plazo de duración de la Compañía expira el 12 de abril del año 2050 y tiene domicilio principal en la ciudad de Medellín.

El objeto social de la Compañía consiste en la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades en empresas organizadas, bajo cualquiera de las formas autorizadas por la ley, sean nacionales o extranjeras, y que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita, o en bienes corporales o incorporeales, con la finalidad de precautelación del capital.

#### Adquisiciones año 2012

##### American Franchising Corp.

El 31 de octubre de 2012, Grupo Nutresa S.A. celebró un acuerdo vinculante para adquirir el 100% de las acciones de la compañía panameña American Franchising Corp. (AFC) por la suma de US\$110.000.000; acuerdo que se materializó el 26 de diciembre del mismo año a través de la celebración del contrato de adquisición de acciones.

Adicionalmente, se acordó girar US\$2.500.000 para constituir un fideicomiso que asegure el cumplimiento de las obligaciones a cargo de los vendedores, y un monto posterior de US\$2.458.521 como ajuste al precio, según lo convenido en el contrato de adquisición de acciones.

American Franchising Corp. es una compañía dedicada al negocio de helados en Cen-

troamérica, tiene una posición dominante en toda la región, especialmente en Costa Rica, donde mantiene una participación de mercado superior al 85% en el canal de heladerías.

La compañía inició sus operaciones en 1968 y actualmente cuenta con dos plantas de producción, una en Costa Rica y otra en Guatemala, 138 puntos de venta propios en Centroamérica y dos en Estados Unidos. Ha desarrollado un fuerte concepto de heladerías y cafés en los países donde tiene presencia, allí ofrece productos de alto valor agregado, comercializados bajo sus propias marcas (POPS, Café Entrepans y FRIZZ) mismas que son altamente reconocidas en toda la región.

American Franchising Corp. desarrolla su actividad a través de 15 subordinadas, las cuales se mencionan a continuación:

1. Industrias Lácteas de Costa Rica S.A.
2. Compañía Americana de Helados S.A.
3. Fransouno S.A.
4. Helados H D S.A.
5. Americana de Alimentos Ameral S.A.
6. Inmobiliaria Nevada S.A.
7. Heladera Guatemalteca S.A.
8. Distribuidora POPS S.A.
9. Nevada Guatemalteca S.A.
10. Guate-Pops S.A.
11. Industrias Lácteas Nicaragua S.A.
12. Americana de Alimentos S.A. de C.V.
13. POPS One LLC
14. POPS Two LLC
15. Costa Rica's Creamery, LLC.

## Nota 2

### Bases de presentación y resumen de las principales políticas y prácticas contables

Para sus registros contables y para la preparación de sus estados financieros, la Compañía observa principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, que son prescritos por disposiciones legales y por la Superintendencia Financiera de Colombia.

A continuación se describen las principales políticas y prácticas contables implemen-

tadas en la Compañía, en concordancia con lo anterior:

#### 2.1 CONSOLIDACIÓN

Las compañías en Colombia deben preparar estados financieros de propósito general sin consolidar, que son presentados a la Asamblea de Accionistas y son los que sir-

ven de base para la distribución de dividendos y otras apropiaciones. Adicionalmente, el Código de Comercio exige la elaboración de estados financieros de propósito general consolidados, los cuales también son presentados a la Asamblea de Accionistas para su aprobación, pero no sirven de base para la distribución y apropiación de utilidades. Los estados financieros que se acompañan no consolidan los activos, pasivos, patrimonio ni resultados de las compañías subordinadas. La inversión en estas compañías está registrada por el método de participación, como se indica más adelante.

## 2.2 CUENTAS EN MONEDA EXTRANJERA

Las transacciones en moneda extranjera se contabilizan a las tasas de cambio aplicables que estén vigentes en sus respectivas fechas. Para la conversión de dólares estadounidenses a pesos colombianos, al cierre de cada ejercicio los saldos por cobrar o por pagar se ajustan a la tasa de cambio representativa del mercado, publicada por la entidad oficial encargada de certificar esta información. En lo relativo a saldos por cobrar en otras monedas (en términos de moneda funcional), las diferencias en cambio se llevan a resultados como ingresos financieros. En lo relativo a cuentas por pagar solo se lleva a resultados, las diferencias en cambio que no sean imputables a costos de adquisición de activos. Son imputables a costos de adquisición de activos las diferencias en cambio, ocurridas mientras dichos activos estén en construcción o instalación y hasta que se encuentren en condiciones de utilización.

De conformidad con el Decreto Reglamentario 4918 de diciembre 26 de 2007, la diferencia en cambio proveniente de inversiones de renta variable en subordinadas del exterior deben ser reexpresadas en la moneda funcional, utilizando la tasa de cambio vigente certificada por la Superintendencia Financiera de Colombia y debe registrarse en la cuenta de superávit, método de participación como mayor o menor valor del patrimonio, según corresponda.

Cuando la inversión sea efectivamente realizada, los ajustes por diferencia en cambio que se hayan registrado en el patrimonio afectarán los resultados del período.

Los derechos y obligaciones en derivados financieros realizados con propósitos de cobertura de activos o pasivos en moneda extranjera se muestran en cuentas de balance

y se ajusta a la tasa representativa del mercado con abono o cargo a resultados. Las primas o descuentos en contratos de opciones y futuros se cargan o abonan a los resultados del ejercicio, según el caso.

## 2.3 INVERSIONES NEGOCIABLES Y PERMANENTES

Las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, según Circular Externa No. 11 de 1998, requieren que las inversiones que posee la Compañía se clasifiquen de acuerdo con la intención de su realización por parte de la administración en negociables, antes de tres años, y permanentes después de tres años y de acuerdo con los rendimientos que generen en inversiones de renta fija y de renta variable. Una vez clasificadas las inversiones se registran y valúan de la siguiente manera:

Las inversiones de renta fija (derechos de deuda), independiente de su clasificación entre negociables o permanentes, se registran inicialmente por su costo de adquisición y mensualmente se valorizan por su valor de realización. El ajuste resultante se lleva a la cuenta de resultados.

Las inversiones de renta variable en acciones o participaciones de capital, en entidades no controladas por la Compañía, se registran al costo y se valorizan a su valor de realización. Para las inversiones clasificadas como permanentes, el ajuste resultante sea positivo o negativo, se registra en la cuenta de valorizaciones en el activo con abono o cargo a superávit por valorizaciones en el patrimonio, según el caso. Para las inversiones clasificadas como negociables, si el ajuste resultante es positivo o negativo, se afecta el último costo registrado de la inversión, reconociendo en resultados, el ingreso o gasto generado. El valor de mercado es determinado para las acciones que cotizan en bolsa, así: de alta bursatilidad, con base en el promedio de los últimos 10 días de cotización, de media bursatilidad, con base en el promedio de cotización de los últimos 90 días en bolsa; y para las de baja bursatilidad o que no cotizan en bolsa, con base en su valor intrínseco.

De acuerdo con la Circular Conjunta 006 y 11 de 2005, de las Superintendencias de Sociedades y Financiera de Colombia, respectivamente, las inversiones en compañías subordinadas en las cuales más del 50% del capital pertenezca a la matriz, directamente o por intermedio o con el concurso

de sus subordinadas, entre otros criterios, se contabilizan por el método de participación patrimonial aplicado en forma prospectiva a partir del 1 de enero de 1994. Bajo este método las inversiones se registran inicialmente al costo y posteriormente se ajustan, con abono o cargo a resultados según sea el caso, para reconocer la participación en las utilidades o pérdidas en las compañías subordinadas a partir del 1 de enero de 1994, previa eliminación de las utilidades no realizadas entre las subordinadas y la matriz. La distribución en efectivo de las utilidades de estas compañías obtenidas antes del 31 de diciembre de 1993, se registra como ingresos y las posteriores como un menor valor de la inversión. Adicional a lo anterior, también se registra como un mayor o menor valor de las inversiones indicadas, la participación proporcional en las variaciones en otras cuentas del patrimonio de las subordinadas diferentes a resultados del ejercicio, con abono o cargo a la cuenta de superávit por método de participación en el patrimonio.

## 2.4 INTANGIBLES Marcas y derechos

Los intangibles incluyen costos directos incurridos en la adquisición de marcas comerciales, así como derechos de distribución que se reconocen con base en estudio técnico preparado por personal vinculado a la compañía. Dichos costos, se amortizan en el lapso que fuere menor entre el tiempo estimado de su explotación y la duración de su amparo legal o contractual.

## 2.5 IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS

Comprende el valor de los gravámenes de carácter general obligatorio a favor del Estado y a cargo de la compañía, por concepto de las liquidaciones privadas que se determinan sobre las bases impositivas del período fiscal.

El impuesto sobre la renta se determina con base en estimaciones.

## 2.6 RECONOCIMIENTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Los ingresos provenientes del método de participación se reconocen trimestralmente, con base en los resultados de las compañías subordinadas.

En general los ingresos, costos y gastos se llevan a resultados por el sistema de causación.

## 2.7 OBLIGACIONES LABORALES

Las obligaciones se ajustan al fin de cada ejercicio, con base en los contratos de trabajo y las normas legales vigentes.

## 2.8 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS Y ACREEDORAS

### 2.8.1 DEUDORAS

Se registra en cuentas de orden deudoras, hechos o circunstancias de las cuales se pueden generar derechos que afecten la estructura financiera de la Compañía, y cuentas para efectos de control interno de activos. También incluye cuentas utilizadas para conciliar diferencias entre los registros contables de naturaleza activa y las declaraciones tributarias.

### 2.8.2 ACREEDORAS

Se registra en cuentas de orden acreedoras los compromisos o contratos que se relacionan con posibles obligaciones que pueden llegar a afectar la estructura financiera de la Compañía. También incluye cuentas utilizadas para efectos de control interno de pasivos y patrimonio, así como para conciliar las diferencias entre los registros contables de naturaleza crédito y las declaraciones tributarias.

## 2.9 UTILIDAD NETA POR ACCIÓN

La utilidad neta por acción se calcula sobre 460.123.458 acciones en circulación.

## 2.10 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

Para la preparación del Estado de Flujos de Efectivo, las operaciones simultáneas (fondos), por tener vencimiento inferior a tres meses, son consideradas como equivalentes de efectivo.

## 2.11 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD

En los estados financieros y sus notas se revelan de manera integral los hechos económicos que en los años terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011, afectaron la situación financiera de la Compañía, sus resultados y flujos de efectivo, como también los cambios en la posición financiera y en el patrimonio de sus accionistas. No existen hechos de tal naturaleza, no revelados, que pudieran alterar las decisiones económicas de los usuarios de la información mencionada.

La importancia relativa para propósitos de revelaciones se determinó teniendo como base un 5% del activo corriente y no corriente, el pasivo corriente y no corriente, el patrimonio, los resultados del ejercicio y cada cuenta a nivel de mayor general individualmente considerada.

## 2.12 COMPARABILIDAD

Ciertas reclasificaciones han sido incorporadas en los estados financieros de 2011 para facilitar la comparación con los estados financieros de 2012.

### NOTA 3

## Disponible y equivalentes de efectivo

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Caja	\$ 13	\$	10
Bancos y cuentas de ahorro	13		74
Diversas	49		10
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 75</b>	<b>\$</b>	<b>94</b>

El saldo de estas operaciones, excepto caja, fue colocado a una tasa promedio de 4,61% E.A. en el año 2012 y 4,65% E.A. en 2011.

**NOTA 4****Deudores**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Compañías vinculadas (Nota 19)	\$ 610	\$	1.213
Dividendos por cobrar (1)	8.803		8.296
Depósitos	45		45
Anticipos y avances	1		2
Anticipo de impuestos, neto	5.456		1.052
Préstamos a particulares	2		21
Cuentas por cobrar a trabajadores	0		3
Otros	5		30
<b>TOTAL DEUDORES (CORTO PLAZO)</b>	<b>\$ 14.922</b>	<b>\$</b>	<b>10.662</b>

(1) Corresponde a los dividendos decretados pendientes por recibir de inversiones en compañías no subordinadas al 31 de diciembre de 2012 y 2011, con vencimiento entre enero y marzo del 2013 y 2012, respectivamente.

**NOTA 5****Inversiones permanentes, neto**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	Costo 2012		Costo 2011	Valorización 2012
Inversiones en compañías vinculadas	\$ 3.383.937	\$	3.190.878	\$ 93.134
Inversiones en otras sociedades	364.630		364.499	3.640.562
Derechos fiduciarios (1)	747		523	0
Otras inversiones	127		127	0
Provisión de inversiones	(1.096)		(1.132)	0
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES</b>	<b>\$ 3.748.345</b>	<b>\$</b>	<b>3.554.895</b>	<b>\$ 3.733.696</b>

(1) Corresponde al Fideicomiso Grupo Nutresa S.A.

Debidamente autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia, la Compañía a través del Fideicomiso Grupo Nutresa S.A., realizó en el mes de agosto de 2009 una emisión de 500.000.000 de bonos ordinarios a un valor nominal de \$1.000 (pesos) por bono, los cuales fueron colocados en su totalidad en el mercado y tienen una calificación “AAA” (TRIPLE A) por parte de la calificadora Fitch Ratings Colombia S.A., ratificada en 2012 y 2011. Los bonos cuentan con 100% de aval de la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, los bonos están distribuidos:

SERIE	CAPITAL	TASA IPC +	MODALIDAD
C5	98.541	4,1900%	T.V
C7	131.815	4,9600%	T.V
C10	135.482	5,3300%	T.V
C12	134.162	5,5900%	T.V
<b>TOTAL</b>	<b>500.000</b>		

## Inversión en compañías vinculadas

SOCIEDAD	Número de acciones ordinarias	Participación %	Costo 2012	Costo 2011	Valorización 2012	Dividendos recibidos 2012
Cía. Nacional de Chocolates S.A.S	496.886	100%	\$ 705.331	\$ 668.137	0	\$ 26.917
Compañía de Galletas Noel S.A.S	119.000.000	100%	804.366	778.067	26.510	26.918
Tropical Coffee Company S.A.S	1.000.000	100%	26.400	24.975	494	
Ind. de Alimentos Zenú S.A.S	2.496.089	100%	286.811	298.375	0	10.154
Ind. Colombiana de Café S.A.S	2.947.415	100%	515.157	498.313	657	13.800
Litoempaques S.A.S	400.000	100%	20.994	20.760	0	
Molino Santa Marta S.A.S	30.316.584	100%	53.355	35.804	20.850	
Novaventa S.A.S (2)	1.479.701.695	92,50%	46.462	36.652	0	4.824
Pastas Comarrico S.A.S	400.000	100%	18.979	17.064	3.561	
Productos Alimenticios Doria S.A.S	68.634.332	100%	106.033	98.626	7.415	6.863
Alimentos Cárnicos S.A.S	4.736.893.458	100%	413.113	344.516	0	21.601
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S	227.000.000	100%	250.738	248.205	5.744	13.393
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	6.870	0,00%	5	5	1	
La Recetta S.A.S	350.000	70%	4.492	4.355	0	
Servicios Nutresa S.A.S	10.000	100%	715	541	99	
Setas Colombianas S.A	1.143.337.730	94,79%	41.715	40.114	15.853	8.003
Alimentos Cárnicos Zona Franca S.A.S	10.000	100%	800	0	5.294	
Gestion Cargo Zona Franca S.A.S	5.000	100%	17.994	11.805	0	
Comercial Nutresa S.A.S	2.724.624	100%	37.399	36.713	0	
Industrias Aliadas S.A.S.	1.780.680	83,33%	33.078	27.851	6.656	
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 3.383.937</b>	<b>\$ 3.190.878</b>	<b>\$ 93.134</b>	<b>\$ 132.473</b>
Provisión inversiones			(307)	(569)		
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			<b>\$ 3.383.630</b>	<b>\$ 3.190.309</b>	<b>\$ 93.134</b>	<b>\$ 132.473</b>

A continuación se resume el efecto de la aplicación del método de participación en la estructura de los estados financieros de Grupo Nutresa S.A.:

	2012	2011
<b>Aumento en el activo</b>		
Inversiones		
Método de participación	\$ 324.993	\$ 370.029
Dividendos recibidos	(132.473)	( 43.145)
Movimiento en inversiones	192.520	326.884
Valorización	(448)	(1.469)
<b>TOTAL AUMENTO EN EL ACTIVO</b>	<b>\$ 192.072</b>	<b>\$ 325.415</b>
<b>Aumento en el patrimonio:</b>		
Resultados	\$ 312.990	\$ 223.644
Utilidad método de participación	312.729	223.393
Recuperación provisión inversiones Neto	261	251
Superávit de capital	12.003	146.385
Superávit por valorización	(448)	(1.469)
<b>TOTAL AUMENTO EN EL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 324.545</b>	<b>\$ 368.560</b>



El objeto social de las compañías subordinadas es el siguiente:

**Industria Colombiana de Café S.A.S.  
“Colcafé S.A.S.”:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 1 de junio de 1950 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en el montaje y la explotación de industrias de café y de alimentos en general, y los negocios que con ellas se relacionen directamente. Además, la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

**Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 8 de octubre de 2002 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general, y de manera especial, de chocolates y sus derivados, así como de los negocios que se relacionen con dichas industrias; la distribución, venta y comercio de los géneros de que trata el aparte anterior, producidos por la compañía o por otros fabricantes, y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de producción de alimentos y de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley y, la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

**Tropical Coffee Company S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 31 de marzo de 1950 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en el montaje y la explotación de industrias de café y de alimentos en general, y de los negocios que con ellas se relacionen directamente. Ade-

más, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita.

**Productos Alimenticios Doria S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 18 de noviembre de 1966 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 13 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Mosquera, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de manera especial, de las harinas y preparaciones hechas de cereales y sus derivados, pastas alimenticias entre otras, y los negocios que directamente se relacionen con dicha industria, así como también la distribución y, en general, la comercialización de productos alimenticios, materias primas y elementos utilizados en la industria de alimentos, y de fabricación de harinas y preparaciones hechas de cereales y de sus derivados; la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

**Industria de Alimentos Zenú S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana constituida el 20 de agosto de 2002, como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación y, especialmente de la carne, incluido el procesamiento y utilización de subproductos de bovinos, porcinos, ovinos, pescado y otras especies animales; el sacrificio y beneficio de ganado mayor o menor y la compra, venta, transporte, distribución, importación y exportación de carnes; el procesamiento de carnes y la preparación de embutidos, sopas, extractos, grasas, conservas de carne, especias, condimentos, productos de lechería, cuajos, huevos, y sustancias alimenticias para animales; la distribución, venta, importación, exportación y comercio en general de los géneros de que trata el aparte anterior, en estado natural o elaborados industrialmente bien por la compañía o por otros, e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consu-

mo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley y, la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

**Compañía de Galletas Noel S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 13 de agosto de 1998 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y especialmente la producción o fabricación de aquellos para consumo humano y de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación, tales como: cereales elaborados, harinas, féculas, té, café, sagú, chocolate, azúcares, sal, mieles, productos de panadería, galletería y pastelería; la distribución y venta y comercio en general de los géneros de que trata el aparte anterior, producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de producción de alimentos e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

**Comercial Nutresa S.A.S.:**

Compañía colombiana constituida mediante documento privado del 12 de febrero de 2010, registrado en la Cámara de Comercio de Medellín el 17 de febrero de 2010, con vigencia indefinida y domicilio principal en la ciudad de Medellín.

Su objeto social es el desarrollo de cualquier actividad lícita.

El 31 de marzo de 2011 se registró en la Cámara de Comercio de Medellín el acta mediante la cual cambió la denominación social de la compañía de Cordialsa Colombia S.A.S. por la de Comercial Nutresa S.A.S.

**Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 10 de octubre de 2008 como sociedad anónima y

transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 16 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Cartagena, Bolívar.

La compañía es un usuario industrial de bienes y servicios de zona franca y tiene por objeto, principalmente, el desarrollo de las siguientes actividades en zona franca: La prestación de los servicios de gestión de compra, importación y exportación para terceros, de productos alimenticios y de materias primas utilizadas en la industria de alimentos en general. Así mismo, la prestación de servicios de reprocesamiento, reempaque, ensamble, etiquetado, envasado, maquila, clasificación, control de calidad, inspección, reclasificación, limpieza, congelación y descongelación de los mencionados artículos. La ejecución de servicios de coordinación y control logístico de importaciones de productos y materias primas propias y de terceros, la clasificación de productos alimenticios y materias primas, el control de inventarios y de los procesos aduaneros; el cargue, descargue y picking de los productos y materias primas indicados. La realización de pruebas y análisis de laboratorio sobre productos alimenticios y materias primas para alimentos, al igual que la interpretación de los resultados de los mismos.

#### **Alimentos Cárnicos Zona Franca Santafé S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana constituida el 10 de octubre de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 16 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Cota, Cundinamarca.

La compañía es un usuario industrial de bienes y servicios de zona franca y tiene por objeto, principalmente, el desarrollo de las siguientes actividades en zona franca: el procesamiento, fabricación, compra y venta de productos alimenticios y la venta de subproductos y desechos derivados de los procesos de fabricación; la prestación de servicios de fabricación a terceros de productos alimenticios; la prestación de los servicios de gestión de compra de insumos y materias primas utilizadas en la industria de fabricación de alimentos; la prestación de servicios de reprocesamiento, reempaque, ensamble, etiquetado, envasado, maquila, clasificación, control de calidad, inspección, reclasifica-

ción, limpieza, congelación y descongelación de los mencionados productos; la ejecución de servicios de coordinación y control logístico de inventarios de productos alimenticios y de materias primas de terceros, la clasificación de productos alimenticios y materias primas, el descargue, cargue y picking de los productos y materias primas indicados; la contratación para sí y para otros, de servicios de transporte prestados por terceros, al igual que la prestación de servicios de elaboración de facturas y despacho de productos alimenticios; y, la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

#### **Alimentos Cárnicos S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana constituida el 20 de agosto de 1968 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y domicilio principal en Yumbo, Valle del Cauca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y/o de sustancias empleadas como ingredientes en la alimentación y, especialmente de la carne y/o de la de productos agrícolas, incluido el procesamiento y utilización de subproductos de especies animales y agrícolas para la preparación de alimentos; la explotación agrícola y ganadera en sus especies mayores y menores, y los negocios directamente relacionados con dichas actividades, en especial mediante la cría, ceba, levante y engorde de ganado y su posterior sacrificio o enajenación en pie; la compra, venta, transporte, distribución, importación, exportación y comercio en general de alimentos propios y de otros fabricantes. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley, que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita aunque no se halle relacionada directamente con la producción o comercialización de alimentos; y, la realización de cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el exterior.

#### **Molinos Santa Marta S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 18 de abril de 1980 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de

2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la molturación de granos, así como el desarrollo de los negocios y actividades que se relacionen directamente con la industria molinera; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

#### **Litoempaques S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 16 de marzo de 1995 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria metalmeccánica y de empaques en general y, especialmente, la producción o fabricación y/o ensamble, y/o la comercialización de envases, tapas y empaques de cualquier material y para cualquier uso; y trabajos de litografía en metal o en cualquier otra base con destino a toda clase de industrias; su venta, distribución, importación, exportación y comercialización en general, ya sean producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria metalmeccánica y de empaques. Además, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita.

#### **Pastas Comarrico S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana constituida el 30 de noviembre de 2004, como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 18 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general y de manera especial, la fabricación y/o comercialización de harinas, pastas, preparaciones hechas de cereales y los derivados de todas ellas; al igual que, de la explotación de los negocios que directamente se relacionen con dicha industria; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita

#### **Novaventa S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 3 de octubre de 2000 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la

Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la comercialización y la distribución de productos alimenticios, materias primas y elementos utilizados en las industrias de alimentos y la administración de canales especializados para la comercialización de dichos productos y de otros artículos que sean susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales; la prestación de servicios de mantenimiento de equipos utilizados para la comercialización de los géneros de que trata el aparte anterior; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

#### **Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 29 de enero de 1964 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Bogotá, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la explotación de la industria de alimentos en general, y de manera especial, de helados, bebidas lácteas, postres, yogurts, jugos, refrescos, preparaciones a base de frutas; y los negocios que directamente se relacionen con dicha industria; la distribución, venta, comercio en general del género de que trata el aparte anterior producidos por la compañía o por otros fabricantes y de las materias primas, materiales o insumos utilizados en la industria de la producción de alimentos e igualmente la distribución, venta y comercio en general de productos de consumo popular susceptibles de ser distribuidos por los mismos canales; la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

#### **Servicios Nutresa S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 21 de abril de 2006 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 17 de marzo de 2009, con vigencia indefinida y con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la prestación en Colombia y/o en el exterior de servicios empresariales especializados en áreas como: Administración de riesgos y seguros, asistencia legal, auditoría y control, contabilidad, impuestos, negociación en compras, planeación financiera, procesos de soporte y desarrollo de gestión humana, servicios administrativos, tecnología informática, tesorería, y cualquiera otra en la que pueda crear valor para sus clientes. Además, la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades bajo cualquiera de las formas asociativas autorizadas por la ley; y la realización de cualquier otra actividad económica lícita.

El 1 de abril de 2011 se registró en la Cámara de Comercio de Medellín la reforma estatutaria por medio de la cual la compañía cambió su denominación social de Servicios Nacional de Chocolates S.A.S. por Servicios Nutresa S.A.S.

#### **La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 11 de abril de 2008 como sociedad anónima y transformada por unanimidad de la Asamblea de Accionistas en una sociedad por acciones simplificada el 25 de marzo de 2010. Tiene vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2050; con domicilio principal en la ciudad de Cota, Cundinamarca.

Su objeto social consiste en la distribución a través del canal institucional de productos de cualquier naturaleza en nombre propio o por cuenta de terceros, incluidos alimentos y productos de consumo masivo, con marcas propias o de terceros, así como el envasado y empaquetado de estos.

#### **Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.:**

La compañía se constituyó el 13 de noviembre de 2006 y de duración indeterminada. Sociedad peruana con domicilio principal en la ciudad de Lima, Perú.

El objeto social de la compañía es la actividad industrial y agroindustrial en la fabricación y comercialización de todo tipo de bebidas y alimentos; así como todo tipo de explotación agropecuaria; pudiendo además dedicarse a las actividades de expendio, comercialización, distribución, exportación e importación de bienes en general. De manera especial se dedica a la industria de galletas, chocolates y otras golosinas.

El 1 de diciembre de 2010 se efectuó la fusión abreviada por medio del cual Compañía Nacional de Chocolates de Perú S. A. absorbe a Compañía de Cacao del Perú S. A. C.

#### **Industrias Aliadas S.A.S.:**

Compañía colombiana constituida el 21 de septiembre de 1988 mediante escritura pública número 4349 de la Notaría Segunda de Ibagué. Su plazo de duración es hasta el 21 de septiembre de 2038 y tiene domicilio principal en la ciudad de Ibagué.

El 28 de abril de 2011 se registró en la Cámara de Comercio de Ibagué, el acta número 29 por medio de la cual la compañía se transformó en sociedad por acciones simplificada.

Su objeto social consiste en la compra, venta, beneficio, trilla y exportación de café. En términos generales, la sociedad explota todas las actividades relacionadas con la industria de café.

#### **Setas Colombianas S.A.:**

Es una sociedad colombiana, constituida el 16 de diciembre de 1991 y con vigencia hasta el 16 de diciembre de 2041, con domicilio principal en Medellín, Antioquia.

Su objeto social consiste en la explotación, cultivo, producción, procesamiento, distribución y comercialización de champiñones y, en general, productos del sector de la industria de alimentos para el consumo humano y animal, y de los negocios que con ella se relacionen directamente. Así como, la inversión en unidades o empresas pecuarias, agrícolas e industriales por el procesamiento, explotación o distribución de productos para el consumo humano y animal.

Las cifras que se presentan a continuación fueron tomadas de los estados financieros de las compañías subordinadas al 31 de diciembre, certificados y dictaminados con sujeción a lo prescrito por las normas legales vigentes:

Sociedad	2012							
	Capital social	Superávit de capital	Reservas	Reval. del patrimonio	Utilidad (pérdida)	Pérdida ejercicio anterior	Superávit por valorización	Total Patrimonio
Industria Colombiana de Café S.A.S. Colcafé	22	138.657	95.451	3.135	28.288	0	250.261	515.814
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	25	187.363	190.352	11.020	94.183	0	229.328	712.271
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	119.000	277.014	159.621	0	52.854	0	222.387	830.876
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	250	(5.588)	126.739	64.726	869	0	99.565	286.561
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	6.853	0	12.493	24.668	10.956	0	58.478	113.448
Molinos Santa Marta S.A.S.	30	6.721	10.024	18.912	15.239	(1.910)	25.189	74.205
Alimentos Cárnicos S.A.S.	47.376	43.801	176.775	0	75.211	0	69.949	413.112
Tropical Coffee S.A.S.	4.891	0	3.363	21	1.123	(1.296)	18.792	26.894
Litoempaques S.A.S.	4.000	0	2.082	6.141	244	(35)	8.562	20.994
Pastas Comarrico S.A.S.	400	6.951	3.818	0	426	0	10.945	22.540
Novaventa S.A.S	1.600	3.588	15.135	6.576	2.407	0	20.923	50.229
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	162.822	0	3.349	0	4.386	17.587	0	188.144
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	500	1.820	2.751	0	202	0	706	5.979
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	22.700	127.597	29.023	0	13.208	0	63.955	256.483
Servicios Nutresa S.A.S.	100	0	494	2	172	0	47	815
Setas Colombianas S.A.	7.237	3.800	7.372	31.654	6.901	(29.906)	33.672	60.730
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S.A.S.	10	795	0	0	0	(769)	6.057	6.093
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	5	0	11.802	0	6.188	0	0	17.995
Comercial Nutresa S.A.S	2.725	23.785	10.203	0	506	0	179	37.398
Industrias Aliadas S.A.S	13.959	1.362	1.261	6.506	6.660	3.743	26.111	59.602

## 2011

Sociedad	Capital social	Superávit de capital	Reservas	Reval. del patrimonio	Utilidad (pérdida)	Pérdida ejercicio anterior	Superávit por valorización	Total Patrimonio
Industria Colombiana de Café S.A.S. Colcafé	22	138.595	88.156	7.841	21.095	0	242.620	498.329
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	25	194.755	179.703	18.821	37.566	0	237.267	668.137
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	119.000	281.296	154.540	7.901	31.999	0	215.849	810.485
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	250	(3.150)	123.042	73.660	13.851	0	90.320	297.973
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	6.853	0	14.933	24.668	4.424	0	55.182	106.060
Molinos Santa Marta S.A.S.	30	6.721	4.502	20.169	5.522T	(1.910)	21.604	56.638
Alimentos Cárnicos S.A.S.	47.376	44.405	131.936	0	66.440	0	54.359	344.516
Tropical Coffee S.A.S.	4.891	0	3.363	382	(321)	(975)	18.130	25.470
Litoempaques S.A.S.	4.000	0	2.082	6.726	(35)	0	8.732	21.505
Pastas Comarrico S.A.S.	400	6.951	2.589	0	1.230	0	9.454	20.624
Novaventa S.A.S	1.600	3.588	18.367	8.215	1.983	0	5.872	39.625
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	169.204	0	3.329	0	8.852	9.498	0	190.883
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	500	1.820	1.118	0	1.634	0	336	5.408
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	22.700	127.597	31.444	0	10.972	0	60.750	253.463
Servicios Nutresa S.A.S.	100	0	163	0	330	0	44	639
Setas Colombianas S.A.	7.237	3.800	10.888	31.656	4.928	(29.906)	30.313	58.916
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S.A.S.	5	0	0	0	(726)	(42)	0	(763)
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	5	0	4.876	0	7.014	0	0	11.805
Comercial Nutresa S.A.S	2.725	23.785	661	0	9.543	0	0	36.714
Industrias Aliadas S.A.S	13.959	1.362	551	6.506	7.104	(9.650)	24.904	51.736

Compañías vinculadas donde Grupo Nacional de Chocolates S.A. no tiene participación directa

<b>SOCIEDAD EMISORA \ SOCIEDAD ACCIONISTA</b>	<i>Compañía Nacional de Chocolates S.A.S</i>	<i>Compañía de Galletas Noel S.A.S</i>	<i>Colcafe S.A.S</i>	<i>Compañía Nacional de Chocolates DCR S.A.</i>	<i>Industria de Alimentos Zenu S.A.S</i>	<i>Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A</i>	<i>Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.</i>	<i>Alimentos Cárnicos</i>	<i>Alimentos Cárnicos Panamá S.A.</i>	<i>American Franchising Corp. (AFC)</i>	<i>ACTIVIDAD ECONÓMICA</i>
Alimentos Cárnicos de Panamá S.A.				100,00%							Productora
Cordialsa Noel Venezuela S.A.	50,00%	50,00%									Comercializadora
Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela					85,77%			14,23%			Productora
Corp.Distrib. de Alimentos S.A (Cordialsa)	50,00%	50,00%									Comercializadora
Cordialsa Boricua Empaque, Inc.	24,09%	75,91%									Comercializadora
Cordialsa Usa, Inc.	10,28%	74,66%	15,06%								Comercializadora
Compañía Nacional de Chocolates DCR, S.A.	100,00%										Explotación de la ind. de alimentos
Cordialsa Costa Rica, S.A.	50,00%	50,00%									Comercializadora
Comercial Pozuelo Guatemala S.A.			0,0004%		99,9996%						Comercializadora
Comercial Pozuelo El Salvador S.A. de C.V.					99,997%			0,003%			Comercializadora
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.	35,75%	62,84%		1,41%							Explotación de la ind. de alimentos
Comercial Pozuelo de Panamá S. A.					100,00%						Productora
Comercial Pozuelo Nicaragua S.A.			0,0799%		99,9201%						Comercializadora
Nutresa S.A. de C.V.	10,22%		40,13%	14,00%		35,65%					Productora
Serer S.A. de C.V.			44,70%	15,59%		39,71%					Productora
Fehr Food Inc.		100,00%									Inversionista
Compañía de Galletas Pozuelo de República Dominicana S. A.					100,00%						Comercializadora
Helados Bon								81,18%			Productora
American Franchising Corp. (AFC)							100%				Inversionista
Industrias Lacteas de Costa Rica S.A.									100%		Productora
Cía Americana de Helados S.A.									100%		Comercializadora
Fransouno S.A.									100%		Comercializadora
Helados H.D. S.A.									100%		Comercializadora
Americana de Alimentos Ameral S.A.									100%		Comercializadora
Inmobiliaria Nevada S.A.									100%		Inmobiliaria
Heladera Guatemalteca S.A.									100%		Productora
Distribuidora POPS S.A.									100%		Comercializadora
Nevada Guatemalteca S.A.									100%		Inmobiliaria
Guate-Pops S.A.									100%		Productora
Industrias Lacteas Nicaragua S.A.									100%		Comercializadora
Americana de Alimentos S.A. de C.V.									100%		Comercializadora
POPS One LLC									98%		Comercializadora
POPS Two LLC									98%		Comercializadora
Costa Rica's Creamery LLC.									100%		Comercializadora

## INVERSIONES EN OTRAS SOCIEDADES

SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	Valor intrínseco o v/r mercado * acción	Fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo 2012	Provisión	Valoriz. (desvaloriz) 2012	Dividendos recibidos 2012
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	575.372.223	38.000,00	28/12/2012	10,32%	\$ 161.433		\$ 2.095.303	\$ 18.023
Grupo Argos S.A.	79.804.628	783.202.657	21.000,00	28/12/2012	10,19%	148.703		1.527.194	16.680
Bimbo de Colombia S.A.	2.324.630	5.811.576	30.182,07	30/11/2012	40,00%	52.986	(45)	17.221	0
Fondo Ganadero de Antioquia S.A.	52.526	43.321.254	1.631,14	30/09/2012	0,12%	88		(2)	0
Sociedad Central Ganadera S.A.(1)	50.267	279.859	43.493,25	31/10/2012	17,96%	1.155		1.031	402
Promotora de Proyectos S.A.	398.038	6.070.831	198,00	31/10/2012	6,56%	265	(1)	(185)	0
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES, NETO</b>						<b>\$ 364.630</b>	<b>\$ (46)</b>	<b>\$ 3.640.562</b>	<b>\$ 35.105</b>

(1) Durante el 2012 se adquirieron 1.576 acciones de Sociedad Central Ganadera S.A.

SOCIEDAD	Número de acciones poseídas	Número de acciones en circulación	Valor intrínseco o v/r mercado * acción	Fecha de valoración	Porcentaje de participación	Costo 2011	Provisión	Valoriz. (desvaloriz) 2011	Dividendos recibidos 2011
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	575.372.223	31.100,00	30/12/2011	10,32%	\$ 161.433		\$ 1.685.527	\$ 16.897
Grupo Argos S.A.	79.804.628	645.400.000	16.820,00	30/12/2011	12,37%	148.703		1.193.611	15.641
Bimbo de Colombia S.A.	2.324.630	5.811.576	25.174,58	30/11/2011	40,00%	52.986	(45)	5.581	0
Fondo Ganadero de Antioquia S.A.	52.526	43.321.254	1.566,89	30/09/2011	0,12%	88		(6)	0
Sociedad Central Ganadera S.A.(1)	48.691	279.859	42.249,71	30/11/2011	17,40%	1.025		1.032	228
Promotora de Proyectos S. A.	398.038	6.070.831	220,00	31/10/2011	6,56%	265	(1)	(176)	0
Carnes y derivados	0	0	0	0	0,00%	0		0	1
Cía. de Distribución y Transporte S.A.(2)	0	0	0	0	0,00%	0		0	665
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES, NETO</b>						<b>\$ 364.499</b>	<b>\$ (46)</b>	<b>\$ 2.885.569</b>	<b>\$ 33.432</b>

(1) Durante el 2011 se adquirieron 910 acciones de Sociedad Central Ganadera S.A.

(2) En diciembre de 2011 se realiza la venta de 182.901 acciones de Compañía de Distribución y Transporte S.A.

**NOTA 6****Cuentas de orden**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012	2011
<b>Deudoras:</b>		
<b>Derechos contingentes</b>		
Bienes y valores entregados en garantía	\$ 491.400	\$ 401.760
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 491.400</b>	<b>\$ 401.760</b>
<b>Deudores fiscales</b>		
Inversiones	\$ (5.053.417)	\$ (4.098.029)
Intangibles	110	110
Gastos	(3.110)	(11.389)
Pérdidas fiscales por compensar	621	783
Pérdidas fiscales compensadas	20.242	9.934
Exceso de renta presuntiva compensada	0	9.281
<b>Subtotal</b>	<b>\$ (5.035.554)</b>	<b>\$ (4.089.310)</b>
<b>Otras cuentas deudoras de control</b>		
Bienes y valores en fideicomiso	\$ 152	\$ 152
Prop. planta y equipo totalmente depreciada	168	0
Ajuste por inflación de activos	611.978	611.979
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 612.298</b>	<b>\$ 612.131</b>
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>\$ (3.931.856)</b>	<b>\$ (3.075.419)</b>
<b>Acreedoras:</b>		
Responsabilidades contingentes		
Bienes y valores recibidos en garantía	\$ (607)	\$ (607)
Litigios y/o demandas	805	805
Créditos	1.273.675	1.245.857
Laborales	975	956
Otras responsabilidades contingentes	725	725
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.275.573</b>	<b>\$ 1.247.736</b>
<b>Acreedores fiscales</b>		
Ingresos operacionales	(327.259)	(257.437)
<b>Acreedoras de control</b>		
Ajustes por inflación patrimonio	803.802	803.802
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>\$ 1.752.116</b>	<b>\$ 1.794.101</b>



**NOTA 7****Cuentas por pagar**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	2012		2011
Compañías vinculadas (Nota 19)	\$ 18.592	\$	15.120
Costos y gastos por pagar	575		668
Dividendos por pagar	45.380		43.138
Retenciones y aportes de nómina	38		30
Retención en la fuente	330		345
Otros	10		8
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR (CORTO PLAZO)</b>	<b>\$ 64.925</b>	\$	<b>59.309</b>
Otros (1)	157		157
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR (LARGO PLAZO)</b>	<b>\$ 157</b>	\$	<b>157</b>

(1) El saldo se espera cancelar en el año 2021.

**NOTA 8****Impuestos, gravámenes y tasas**

Al 31 de diciembre los impuestos, gravámenes y tasas comprendían:

	2012		2011
Impuestos a las ventas por pagar	\$ 158	\$	82
Impuesto de industria y comercio	164		0
Impuestos al patrimonio (*)	\$ 335	\$	503
Total	657		585
Menos parte no corriente impuesto al patrimonio	168		336
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 489</b>	\$	<b>249</b>

(\*) El vencimiento de la parte no corriente del impuesto al patrimonio es como sigue:

Año	Valor
2014	168
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 168</b>

## IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIO

Las disposiciones fiscales vigentes aplicables a la Compañía estipulan que:

- a. Las rentas fiscales por norma general se gravan a la tarifa del 33%, a título de impuesto de renta y complementarios, exceptuando los contribuyentes que por expresa disposición manejen tarifas especiales.
- b. La base para determinar el impuesto sobre la renta no puede ser inferior al 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.
- c. A partir del año gravable 2007, se eliminó para efectos fiscales, el sistema de ajustes integrales por inflación y se reactivó el impuesto de ganancias ocasionales para las personas jurídicas sobre el total de la ganancia ocasional gravable que obtengan los contribuyentes durante el año. La tarifa única aplicable sobre la ganancia ocasional gravable es del 33%. El artículo 109 de la Ley 1607 de diciembre de 2012, estableció la nueva tarifa para el impuesto sobre ganancias ocasionales de las sociedades en un 10%, a partir del año gravable 2013.
- d. A partir del año gravable 2007 y únicamente para efectos fiscales, los contribuyentes podrán reajustar anualmente el costo de los bienes muebles e inmuebles que tengan carácter de activos fijos. El porcentaje de ajuste será el que fije la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales mediante resolución.
- e. Al 31 de diciembre de 2012 la Compañía no cuenta con saldos de excesos de renta presuntiva sobre renta ordinaria por compensar.

La Compañía presenta pérdidas fiscales por compensar por valor de \$621 originadas durante los años 2005 y 2006. De acuerdo con las normas fiscales vigentes las pérdidas fiscales generadas a partir del año 2003 y hasta el año 2006 podrán ser compensadas, reajustadas fiscalmente, con las rentas líquidas

ordinarias de los ocho años siguientes, sin exceder anualmente el 25% del valor de la pérdida, sin perjuicio de la renta presuntiva del ejercicio. Las pérdidas originadas a partir del año gravable 2007 podrán ser compensadas, reajustadas fiscalmente, sin limitación porcentual, en cualquier tiempo, con las rentas líquidas ordinarias sin perjuicio de la renta presuntiva del ejercicio. Las pérdidas de las sociedades no serán trasladables a los socios. Las pérdidas fiscales originadas en ingresos no constitutivos de renta ni de ganancia ocasional, y en costos y deducciones que no tengan relación de causalidad con la generación de la renta gravable, en ningún caso podrán ser compensadas con las rentas líquidas del contribuyente.

Es importante mencionar, que la compensación de pérdidas fiscales o excesos de renta presuntiva solo se podrán aplicar al impuesto básico de renta y no al impuesto sobre la renta para la equidad "CREE", según lo establecido en la Reforma Tributaria 1607 de diciembre de 2012.

El vencimiento de las pérdidas fiscales es el siguiente:

Fecha de expiración	Pérdidas fiscales
2014	\$ 8
2013	613
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 621</b>

- f. Desde el año 2004 los contribuyentes del impuesto de renta que hubieren celebrado operaciones con vinculados económicos o partes relacionadas del exterior y/o con residentes en países considerados paraísos fiscales, están obligados a determinar para efectos del impuesto de renta y complementarios, sus ingresos ordinarios y extraordinarios, sus costos y deducciones, y sus activos y pasivos, considerando para es-

tas operaciones los precios y márgenes de utilidad denominados de mercado. Durante los años 2012 y 2011, la Compañía no celebró operaciones con vinculados económicos o partes relacionadas del exterior y/o con residentes en países considerados paraísos fiscales. Por tal razón no se requirió la elaboración del estudio de precios de transferencia requerido por las normas para estas operaciones.

- g. Para el año 2013, la Ley 1607 de diciembre de 2012, reduce la tarifa del impuesto de renta al 25% y crea el impuesto sobre la renta para la equidad "CREE" a cargo de las sociedades y personas jurídicas asimiladas y contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, el cual para el año 2013, 2014 y 2015 tendrá un tarifa del 9%. A partir del año gravable 2016, la tarifa de este impuesto será del 8%. Salvo algunas deducciones especiales, así como la compensación de pérdidas y excesos de renta presuntiva, beneficios no aplicables al CREE, la base de este impuesto será la misma base gravable que el impuesto neto de renta. Se exceptúa del impuesto sobre la renta para la equidad CREE, las entidades sin ánimo de lucro y las empresas que sean catalogadas como usuarios de zona franca.
- h. Según indica la Ley 1607 de diciembre de 2012, en su artículo 25, a partir del 1 de julio de 2013, estarán exoneradas del pago de aportes parafiscales a favor de SENA y ICBF, las personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, hasta diez (10) salarios mínimos mensuales vigentes. Esta exoneración no aplica a aquellos contribuyentes no sujetos al impuesto CREE.

A continuación se detalla la conciliación entre la utilidad antes de impuesto sobre la renta y remesa y la renta gravable por los años terminados el 31 de diciembre:

	2.012	2.011
Utilidad antes de la provisión para impuesto sobre la renta	\$ 345.845	\$ 256.109
<b>Más:</b>		
Gastos no deducibles por impuestos	1.240	430
Gastos no deducibles por diversos	667	407
Provisiones no deducibles	263	233
Pérdida en método de participación	0	360
Costos y gastos de ejercicios anteriores	547	490
Dividendos recibidos por método de participación	132.473	43.145
Gravamen a los movimientos financieros	32	511
Gastos emisión de acciones	0	9.524
<b>TOTAL PARTIDAS QUE AUMENTAN LA RENTA LÍQUIDA GRAVABLE</b>	<b>\$ 135.222</b>	<b>\$ 55.100</b>
<b>Menos:</b>		
Ingresos no gravados	0	1
Ingresos por método de participación	312.991	224.005
Dividendos no constitutivos de renta	146.605	76.576
Reintegro de costos y gastos de ejercicios anteriores	135	0
Compensación pérdidas y excesos renta presuntiva	20.242	9.934
Costo de venta inversiones	0	693
<b>TOTAL PARTIDAS QUE DISMINUYEN LA RENTA LÍQUIDA GRAVABLE</b>	<b>\$ 479.973</b>	<b>\$ 311.209</b>
Renta líquida	1.094	0
Renta presuntiva	99	385
Renta líquida gravable	1.094	385
Tasa impositiva	33%	33%
Provisión para impuesto sobre la renta	\$ 361	\$ 127

El saldo a favor de impuesto sobre la renta y complementarios al 31 de diciembre, se determinó de la siguiente manera:

	2.012	2.011
Provisión de impuesto de renta y ganancia ocasional corriente	\$ 361	\$ 127
<b>Menos -</b>		
Autorretenciones y retenciones practicadas	5.118	827
Saldo a favor sin compensar	699	0
<b>SALDO A FAVOR IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	<b>\$ (5.456)</b>	<b>\$ (700)</b>

### CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO CONTABLE CON EL FISCAL

La siguiente es la conciliación entre el patrimonio contable y el fiscal por los años terminados al 31 de diciembre:

	2012	2011
<b>Patrimonio contable</b>	<b>\$ 7.422.126</b>	<b>\$ 6.476.240</b>
<b>Más:</b>		
Provisión para protección inversiones y otros activos	1.150	1.149
Crédito mercantil pendiente de amortización	110	110
<b>Menos:</b>		
Valorizaciones	(3.733.696)	(2.979.150)
Costo fiscal de inversiones	(1.320.871)	(1.120.029)
<b>Patrimonio fiscal</b>	<b>\$ 2.368.819</b>	<b>\$ 2.378.320</b>

Las declaraciones de impuesto de renta y complementarios de los años gravables 2008, 2009, 2010 y 2011 se encuentran sujetas a aceptación y revisión por parte de las autoridades tributarias. La Administración de la Compañía y sus asesores legales consideran que las sumas contabilizadas como pasivo por impuestos por pagar son suficientes para atender cualquier reclamación que se pudiera establecer con respecto a tales años.

### IMPUESTO AL PATRIMONIO

Mediante la Ley 1370 del año 2009 se estableció el impuesto al patrimonio por el año 2011 a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio líquido superior a \$5.000 deben pagar una tarifa del 4,8% y para patrimonios líquidos entre \$3.000 y \$5.000 una tarifa del 2,4%.

Mediante el Decreto de Emergencia número 4825 de diciembre de 2010 se incluyó un nuevo rango de contribuyentes obligados a este impuesto, estableciendo una tarifa del 1% para patrimonios líquidos entre \$1.000 y \$2.000 y del 1,4% para patrimonios entre \$2.000 y \$3.000.

Por su parte el Decreto mencionado es-

tableció una sobretasa del 25% sobre este impuesto, la cual es aplicable únicamente a los contribuyentes de impuesto al patrimonio de la Ley 1370 de 2009.

Mediante el Decreto 514 de 2010 se adicionó al artículo 78 del Decreto Reglamentario 2649 de 1993 con el siguiente párrafo:

“Párrafo Transitorio: Los contribuyentes podrán imputar anualmente contra la cuenta de revalorización del patrimonio, el valor de las cuotas exigibles en el respectivo período del impuesto al patrimonio de que trata la Ley 1370 de 2009. Cuando la cuenta revalorización del patrimonio no registre saldo o sea insuficiente para imputar el impuesto al patrimonio, los contribuyentes podrán causar anualmente en las cuentas de resultado el valor de las cuotas exigibles en el respectivo período”.

El valor del impuesto incluyendo la sobretasa, fue de \$670. El impuesto se causó el 1 de enero de 2011 y se paga en ocho cuotas (dos cuotas anuales) durante cuatro años. La Compañía registró \$670 del impuesto al patrimonio con cargo a la cuenta de diferidos, la cual será amortizada en línea recta con cargo a la cuenta de revalorización del patrimonio. El valor amortizado de este diferido por el año 2012 asciende a \$502.

## NOTA 9

### Ingresos diferidos

Corresponde al valor de los dividendos no exigibles decretados por sociedades donde la Compañía es accionista no controlante.

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

Nombres	2012	2011
Inversiones Argos S.A.	\$ 4.230	\$ 3.990
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	4.573	4.306
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.803</b>	<b>\$ 8.296</b>

## NOTA 10

### Capital social

El saldo al 31 de diciembre del 2012 y 2011 comprendía:

Capital autorizado 480.000.000 de acciones de valor nominal \$5 cada una.	\$2.400
Acciones no emitidas 19.876.542	(99)
<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO</b>	<b>\$2.301</b>

**NOTA 11****Reservas****Reserva legal**

De acuerdo con la ley comercial colombiana, el 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de ésta sea equivalente por lo menos al 50% del capital suscrito. De acuerdo con los estatutos, la Compañía lleva su reserva legal hasta el 100% del capital suscrito. Esta reserva no es distributable antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

**Reserva para readquisición de acciones**

De acuerdo con lo dispuesto en el Código de Comercio, todos los derechos inherentes a las acciones readquiridas quedan en suspenso y éstas deberán ser excluidas en la determinación del valor intrínseco de las acciones emitidas. La Compañía debe mantener una reserva equivalente al costo de las acciones propias readquiridas.

**Otras reservas**

Incluye otras reservas sustancialmente de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

**NOTA 12****Revalorización del patrimonio**

Se acreditaron a esta cuenta, con cargo a resultados del período, los ajustes por inflación efectuados desde el 1 de enero de 1992 hasta el 31 de diciembre de 2006 a los saldos de cuentas del patrimonio, excepto el superávit

por valorizaciones. Este rubro se disminuye con el impuesto al patrimonio y no podrá ser distribuido como utilidad hasta tanto se liquide la empresa o se capitalice de acuerdo a las disposiciones legales.

**NOTA 13****Gastos operacionales de administración**

El saldo al 31 de diciembre comprendía:

	<b>2012</b>		<b>2011</b>
Gastos del personal	\$ 4.059	\$	3.621
Impuestos	1.426		691
Gastos de viaje	1.458		1.572
Honorarios	705		439
Diversos y otros	2.442		2.681
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.090</b>	<b>\$</b>	<b>9.004</b>

## NOTA 14

### Utilidad neta en venta y liquidación de inversiones

Durante el año 2012 no se realizó venta y liquidación de inversiones

A continuación se detalla la utilidad y venta de inversiones al 31 de diciembre de 2011:

Nombre	Costo	Precio de venta o valor recibido	Utilidad o (pérdida)
<b>Retiro de inversiones</b>			
Predios del Sur S.A.	\$ 764	\$ 491	\$ (273)
<b>Venta de Inversiones</b>			
Carnes y Derivados S.A.	2	4	2
Ditransa S.A.	1.023	12.318	11.295
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.789</b>	<b>\$ 12.813</b>	<b>\$ 11.024</b>

## NOTA 15

### Dividendos decretados

En la Asamblea ordinaria realizada el 30 de marzo de 2012, se decretó un dividendo mensual por acción de \$30 (pesos), entre abril de 2012 a marzo de 2013 inclusive, sobre 460.123.458 acciones en circulación. Se decretó dividendos en el año 2012 por valor de \$165.645 (2011 - \$154.512).

Durante el año 2012 se pagaron dividendos por valor de \$163.402 (2011 - \$150.226).

## NOTA 16

### Administración de acciones y dividendos

La Compañía celebró con Deceval un contrato, en virtud del cual, esta tiene a su cargo la prestación de los servicios de depósito y administración integral de las acciones, a partir del 1 de junio de 2011.

Los principales compromisos en virtud de este contrato son los siguientes:

- Teneduría libro de registro de accionistas
- Anotación en cuenta de operaciones y custodia
- Actualización y corrección de datos
- Administración de asambleas
- Atención al accionista
- Atención a terceros
- Atención operaciones fuera de bolsa
- Administración de suscripciones
- Administración de riesgos
- Liquidación y control de dividendos
- Documentación/archivo
- Informes y consultas
- Soporte legal
- Otros servicios.

**NOTA 17****Hechos posteriores****Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd. ("DKM")**

El 11 de diciembre de 2012, Grupo Nutresa S. A., a través de su subordinada Industria Colombiana de Café S.A.S. (Colcafé), celebró un acuerdo por medio del cual adquirió el 44% de las acciones de la compañía Malasia Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd. ("DKM"), el cual se perfeccionó el 15 de febrero de 2013.

Fundada en 1994, Malasia Dan Kaffe Sdn. Bhd es una de las compañías dedicadas a la producción de café soluble y extractos de café más grandes de Malasia. Su planta está ubicada en Johor Bahru, a 25 kilómetros del puerto de Singapur, eje de negocios del sudeste asiático.

Los demás accionistas de esta compañía son: Mitsubishi Corporation, multinacional japonesa y uno de los conglomerados más

grandes y reconocidos en dicho país, con el 30% de participación; y Takasago International Corporation, uno de los líderes mundiales en sabores y aromas, con el 26% de participación.

Dan Kaffe Sdn. Bhd, con su planta de alta calidad, ubicación privilegiada y potencial crecimiento, es estratégica para el negocio de café del Grupo Empresarial Nutresa.

**Impacto por devaluación del bolívar**

Con el comunicado de prensa del 8 de febrero de 2013 donde se informa la devaluación del VEF frente al US\$ (4,30 a 6,30), la compañía evaluó los impactos del estado financiero con corte al 31 de diciembre de 2012, generando una disminución en las inversiones que se poseen en Venezuela de \$68.972.

**NOTA 18****Relaciones financieras**

	2012	2011
<b>De liquidez</b>		
(Activo corriente / Pasivo corriente)	0,20 veces	0,16 veces
Indica la capacidad que tiene la Empresa para atender sus obligaciones a corto plazo, teniendo como respaldo el activo corriente.		
<b>De endeudamiento</b>		
(Pasivos totales / Activos totales)	1,00%	1,06%
Indica la parte del activo de la Empresa que está financiado con recursos de terceros.		
<b>De rentabilidad:</b>		
• (Utilidad neta / Patrimonio)	4,65%	3,95%
Porcentaje del patrimonio que representa la utilidad neta.		
• (Utilidad neta / Activos totales)	4,61%	3,91%
Porcentaje del activo total que representa la utilidad neta.		

<b>Sobre la acción</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Número de acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
Valor nominal (*)	5	5
Valor comercial (*)	25.420	21.800
Valor intrínseco (*)	16.131	14.075
Número de accionistas	17.176	22.092
Precio promedio en bolsa (*)	21.931	22.922
Precio máximo en bolsa (*)	25.560	27.100
Precio mínimo en bolsa (*)	20.300	20.500

(\*) Valores en pesos colombianos.

## NOTA 19

### Saldos y transacciones entre vinculados económicos

(Ley 222 de 1995, Artículos 29 y 47 y Circular 002 de 1998 de la Superintendencia Financiera de Colombia).

	<b>Valor operación 2012</b>	<b>Valor operación 2011</b>	<b>Efecto en resultados 2012</b>	<b>% de part en ingresos (gastos) operacionales 2012</b>
<b>COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A.S</b>				
Honorarios y servicios	\$1.728	\$ 1.531	\$1.728	0,48%
Dividendos recibidos	26.918	0		
Saldo por cobrar	0	10		
<b>INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ZENÚ S.A.S</b>				
Honorarios y servicios	1.728	0	1.728	0,48%
Dividendos recibidos	10.154	23.264		
<b>CIA. NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.S</b>				
Honorarios y servicios	1.341	1.107	1.341	0,38%
Dividendos recibidos	26.917	13.114		
Servicios pagados	1	0	1	0,01%
Saldo por cobrar	248	93		
Saldo por pagar	(5)	(153)		
<b>PRODUCTOS ALIMENTICIOS DORIA S.A.S</b>				
Honorarios y servicios	551	494	551	0,15%
Intereses recibidos	0	26		
Dividendos recibidos	6.863	0		
<b>ALIMENTOS CÁRNICOS S.A.S</b>				
Honorarios y servicios	1.234	2.632	1.234	0,35%
Dividendos recibidos	21.600	4.500		



	Valor operación 2012	Valor operación 2011	Efecto en resultados 2012	% de part en ingresos (gastos) operacionales 2012
<b>INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFÉ S.A.S</b>				
Dividendos recibidos	\$13.800	\$0		
Honorarios y servicios	0	1.113		
Intereses recibidos	0	9		
Saldo por cobrar	362	442		
<b>MEALS DE COLOMBIA S.A.S</b>				
Honorarios y servicios	365	339	365	0,10%
Dividendos recibidos	13.393	0		
Intereses recibidos	0	22		
<b>SERVICIOS NUTRESA S.A.S</b>				
Otros gastos	0	375		
Saldos por cobrar	0	7		
Honorarios pagados	12	11	12	0,12%
Saldo por pagar	( 18.587)	15.273		
<b>NOVAVENTA S.A.S</b>				
Dividendos recibidos	4.824	1.009		
<b>ALIMENTOS CÁRNICOS ZONA FRANCA SANTAFÉ S.A.S</b>				
Intereses recibidos	11	26	11	0,003%
Saldos por cobrar	0	661		
<b>SETAS COLOMBIANAS S.A.</b>				
Dividendos recibidos	8.003	1.258		

Operaciones con sociedades en las cuales los miembros de la Junta Directiva de Grupo Nutresa S. A., sus representantes legales, Directivos tienen una participación superior a 10%:

	2012	2011	Efecto en resultados 2012	% part en Ingresos (gastos) operacionales 2012
<b>Grupo de Inversiones Suramericana S.A.</b>				
Dividendos recibidos	\$ 18.024	\$ 16.896	\$ 18.024	\$ 5,06%
Dividendos pagados	57.578	50.978		
<b>Inversiones Argos S.A.</b>				
Dividendos recibidos	16.679	15.642	16.679	4,68%
Dividendos pagados	12.788	4.491		

NOTA: Todas las operaciones anteriores fueron realizadas a precios y en condiciones normales de mercado. Grupo Nutresa S. A. no ha realizado operaciones con accionistas, ni miembros de Junta Directiva.

### PERSONAS DE CONTACTO

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

Sol Beatriz Arango Mesa  
Presidente Servicios Nutresa  
Directora General Fundación Nutresa

Claudia Rivera Marín  
Directora Ejecutiva  
Fundación Nutresa

Alejandro Jiménez Moreno  
Director Relación con Inversionistas Grupo Nutresa

### DATOS PARA CONTACTO

[www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com)  
e-mail: [fundacion@fundacionnutresa.com](mailto:fundacion@fundacionnutresa.com)  
Teléfono: 574 – 365 5600  
Fax: 574 – 365 5657

Edición gráfica y periodística



Este Reporte se imprimió  
en papel certificado FSC™



# ÍNDICE DE CONTENIDO GRI

INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
<b>1. Estrategia y Análisis</b>			
1.1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Informe de Gestión y Sostenibilidad págs. 14-21	
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Creciente Generación de Valor págs. 15 a 17 Perspectivas pág. 21	
<b>2. Perfil de la Organización</b>			
2.1	Nombre de la organización	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Estructura Grupo Empresarial pág. 7	
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Presencia, ventas y marcas gatefold.	
2.3	Estructura operativa de la organización, incluyendo las principales divisiones, entidades operativas, filiales y empresas conjuntas.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Estructura Grupo Empresarial pág. 7 y Nota 1 Bases de Consolidación pág. 137	
2.4	Dirección de la sede de la organización	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Nota 1 Bases de Consolidación pág. 137	
2.5	Número de países donde opera la organización y los nombres de los países ya sea con operaciones significativas o ya sea las que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en el informe.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Presencia, ventas y marcas gatefold. Acerca de este Informe Integrado pág. 8	
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Informe Especial de Grupo Empresarial pág. 17 Nota 1 Bases de Consolidación pág. 137	
2.7	Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes / beneficiarios)	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Presencia, ventas y marcas gatefold. Estrategia de Internacionalización en Mercados Emergentes pág. 63	
2.8	Escala de la organización informante	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Estructura Grupo Empresarial pág. 7. Nuestros Indicadores 2012 Gatefold. Resultados Individuales Grupo Nutresa S.A. pág. 17	
2.9	Cambios significativos durante el período del informe sobre el tamaño, estructura o propiedad	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Adquisiciones y otros proyectos relevantes pág. 16	
2.10	Reconocimientos recibidos durante el período del informe	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Premios y reconocimientos 2012 págs. 122 a 125	
<b>3. Parámetros del Informe</b>			
3.1	Período del informe (por ejemplo, año fiscal/calendario) para la información suministrada	Este informe corresponde al año fiscal del 1º de enero al 31 de diciembre de 2012.	
3.2	Fecha del informe anterior más reciente (si existe)	El reporte mas reciente publicado es el Informe Anual y de Sostenibilidad 2011 y su período fiscal es 1º de enero al 31 de diciembre de 2011.	
3.3	Ciclo del informe (anual, bienal, etc.)	Este reporte se recopila anualmente.	
3.4	Punto de contacto para cuestiones relacionadas con el informe o su contenido	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Personas de contacto pág. 214	

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL	
3.5	Proceso para definir el contenido del informe.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Análisis de Materialidad pág. 9 y el detalle del análisis de materialidad utilizado en <a href="http://www.grupochocolates.com/es/content/analisis-de-materialidad">http://www.grupochocolates.com/es/content/analisis-de-materialidad</a>	
3.6	Cobertura del informe (por ejemplo, países, divisiones, filiales, instalaciones arrendadas, empresas conjuntas, proveedores). Véase el Protocolo GRI, para más información	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Acerca de este Informe Integrado pág. 8	
3.7	Indicar la existencia de limitaciones específicas sobre el alcance o cobertura del informe (véase el principio de integridad de las explicaciones del alcance).	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Acerca de este Informe Integrado pág. 8	
3.8	Bases para la presentación de informes sobre empresas conjuntas, filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas, y otras entidades que puedan afectar significativamente la comparabilidad entre períodos y/o entre organizaciones.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Acerca de este Informe Integrado pág. 8. Nota 1 Bases de consolidación 137	
3.9	Técnicas de medición de los datos y bases para realizar los cálculos, incluyendo las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y otras informaciones contenidas en el informe. Explicar cualesquier decisiones de no aplicar, o apartarse sustancialmente, de los Protocolos de los Indicadores del GRI	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Acerca de este Informe Integrado pág. 8. Análisis de Materialidad pág. 9	
3.10	Explicación del efecto de puede tener la re-expresión de información perteneciente a informes anteriores, y las razones de dicha re-expresión (por ejemplo, fusiones/adquisiciones, cambio de los años/períodos base, naturaleza del negocio, métodos de medición).	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Acerca de este Informe Integrado pág. 8	
3.11	Cambios significativos relativos a los períodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de medición aplicados en el informe.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Acerca de este Informe Integrado pág. 8	
3.12	Tabla que identifica la localización de los Contenidos Básicos (Standard Disclosures) en el informe.	Este contenido hace parte integral del informe anual y de sostenibilidad de Grupo Nutresa.	
3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa del informe.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Informe del Auditor independiente en sostenibilidad KPMG págs. 58 - 59	
<b>4. Gobierno, Compromisos y Participación</b>			
4.1	Estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas específicas, como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Gobierno Corporativo y Disposiciones Legales págs. 17 - 18 y 54 - 55	
4.2	Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo	El Presidente de la Junta Directiva no tiene cargos directivos y es diferente al Presidente del Grupo Empresarial Nutresa.	
4.3	Para las organizaciones que tengan una estructura directiva unitaria, indicar el número y género de los miembros del máximo órgano de gobierno que sean miembros independientes y/o no - ejecutivos	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Gobierno Corporativo pág. 54 - 55 Composición de la Junta directiva tres son mujeres 11 son hombres. El 7,14% están entre 30-50 años y el 92,86% son mayores de 50 años y ninguno pertenece a minorías étnicas. Ver definición en Código de Buen Gobierno: <a href="http://www.gruponutresa.com/en/node/213">http://www.gruponutresa.com/en/node/213</a>	

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL	
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno	Ver contacto con inversionista: <a href="http://www.nutresa.com/es/content/direccion-de-relacion-con-inversionistas">http://www.nutresa.com/es/content/direccion-de-relacion-con-inversionistas</a>	
4.5	Vínculos entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluyendo los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluyendo su desempeño social y ambiental)	Para los altos ejecutivos, se cuenta con un sistema de gestión de desempeño, el cual incluye asuntos de sostenibilidad estos son aprobados por el Comité de Nombramientos y Retribuciones.	
4.6	Procedimientos implantados para que el máximo órgano de gobierno garantice que se eviten los conflictos de intereses	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Gobierno Corporativo págs. 54 - 55	
4.7	Procedimiento para determinar la composición, calificaciones y experiencia de los miembros del máximo órgano de gobierno y sus comités, incluyendo cualquier consideración de género y otros indicadores de diversidad.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Junta Directiva págs. 10 - 11 Ver definición en código de buen gobierno: <a href="http://www.gruponutresa.com/en/node/213">http://www.gruponutresa.com/en/node/213</a>	
4.8	Declaraciones de misión o valores, códigos de conducta y principios relevantes al desempeño económico, ambientales y social que hayan sido desarrollados dentro de la compañía, y el estado de su implementación	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Nuestro Modelo Corporativo pág. 4 -6. Gobierno Corporativo págs. 54 - 56 Código de Conducta para Proveedores págs. 104	
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión del desempeño económico, ambiental y social de la organización, incluyendo los riesgos y oportunidades relevantes, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares, códigos de conducta y principios, acordados a nivel internacional	Informe de Gestión y Sostenibilidad 2012. Perspectivas pág. 21 <a href="http://www.unglobalcompact.org/participant/4638-Grupo-Nutresa-S-A-">http://www.unglobalcompact.org/participant/4638-Grupo-Nutresa-S-A-</a> Cada mes la Junta Directiva de Grupo revisa y hace seguimiento al reporte de ventas y financiero, la estrategia y los asuntos relevantes del negocio y de sostenibilidad así como el seguimiento a los temas pendientes. Adicionalmente cada mes un miembro del Comité Corporativo hace parte de la reunión de junta y presenta su gestión.	Declaración de apoyo continuo pág. 57
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, particularmente con respecto al desempeño económico, ambiental y social	Informe de Gestión y de Sostenibilidad 2012. Gobierno Corporativo y Disposiciones legales pág. 17-18	
4.11	Explicación sobre si y cómo el enfoque o principio de precaución está tratado por la organización	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Informe de Gestión y de Sostenibilidad pág. 14. Referencia a Matrices de valoración de riesgos pág. 55	
4.12	Cartas, principios u otras iniciativas económicas, ambientales y sociales, desarrollados externamente, que la organización suscriba o apruebe	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Carta cuarta comunicación de Progreso pág. 57 <a href="http://www.unglobalcompact.org/participant/4638-Grupo-Nutresa-S-A-">http://www.unglobalcompact.org/participant/4638-Grupo-Nutresa-S-A-</a> Acerca de este Informe Integrado pág. 8	
4.13	Membrecía/participación en asociaciones (tales como asociaciones sectoriales) y/o organizaciones de defensa nacionales/ internacionales en las que la organización: *Tiene posiciones en los órganos de gobierno; * Participa en proyectos o comités; * Proporcione una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios o miembros; o *Considera la membrecía como estratégico	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Gestión en investigación pág. 67-68. Relacionamiento pág. 121	



**ÍNDICE DE CONTENIDO GRI**

Informe anual y de sostenibilidad 2012

218

INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
4.14	Lista de grupos de constituyentes, contratados por la organización	Los grupos de interés definidos por Grupo Nutresa son: Empleados, Comunidad, Proveedores, Clientes y Consumidores, el Estado y sus Accionistas.	
4.15	Base para identificar y seleccionar los constituyentes para su contratación	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Análisis de Materialidad pág. 9. Detalle del proceso de análisis de materialidad <a href="http://www.gruponutresa.com/sites/default/files/analisis_de_materialidad_del_grupo_nutresa_1.pdf">http://www.gruponutresa.com/sites/default/files/analisis_de_materialidad_del_grupo_nutresa_1.pdf</a>	
4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los Grupos de Interés, incluyendo la frecuencia de su participación por tipo y categoría de Grupos de Interés.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Análisis de Materialidad pág. 9. La frecuencia de involucramiento será cada 2 años, para 2013 se hará nuevamente el proceso de análisis de materialidad. En relación a las formas de relacionamiento, adjuntamos gráfica que se encuentra anexo, en el siguiente link: <a href="http://www.gruponutresa.com/sites/default/files/analisis_de_materialidad_del_grupo_nutresa_1.pdf">http://www.gruponutresa.com/sites/default/files/analisis_de_materialidad_del_grupo_nutresa_1.pdf</a>	
4.17	Principales temas y preocupaciones que han surgido a través de la participación de los grupos de interés, y cómo la organización ha respondido a esos temas y preocupaciones en la elaboración de la memoria.	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Análisis de Materialidad pág. 9	
<b>Abastecimiento</b>			
FP1	Porcentaje del volumen comprado de los Proveedores que cumplen con la política de abastecimiento de la empresa	El porcentaje del valor comprado a los proveedores que cumplen la política corresponde a 15,29%. Los métodos utilizados para evaluar el cumplimiento de la política fueron autoevaluaciones bajo los principios de Global Compact y cláusulas contractuales obligatorias. Durante 2012 continuamos dando a conocer nuestra política de abastecimiento mediante nuestro código de conducta para proveedores. Como herramienta de capacitación en los diez principios del pacto global, se desarrolló un servicio adicional en nuestro portal <a href="http://www.gruponutresaenlinea.com">www.gruponutresaenlinea.com</a> , en 2013, los resultados de estas autoevaluaciones serán la base para priorizar las auditorías éticas y definir sus planes de acción.	Principios 1 y 2
FP2	Porcentaje del volumen comprado el cual es verificado en cumplimiento con estándares de producción reconocidos internacionalmente, desglosado por estándar	El 32% de las materias primas compradas cuentan con certificaciones internacionales y el restante 68% cumplen con los estándares internos establecidos y la legislación de los países de origen y destino.  (Nota: el indicador baja de 61 a 32, debido a la inclusión en los indicadores de las plataformas internacionales)	Principio 1
<b>Dimensión Económica</b>			
EC1 COMM	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de operación, retribución a los empleados, donaciones y otras inversiones comunitarias, ingresos no distribuidos, y pagos a proveedores de capital y a gobiernos	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Síntesis Financiera pág. 62. Frente al Valor Económico Retenido (calculado como Valor económico generado menos Valor económico distribuido) en 2012 fue de \$858.334 millones de pesos.	
EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización, debido al cambio climático	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Pág 114 a 118. El Grupo Nutresa administra los riesgos del cambio en los commodities entre los temas esta el cambio climático y está adelantando una investigación específica sobre el efecto del cambio climático en los temas financieros.	Principio 7

	INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
EC3	Cobertura de las obligaciones definidas del plan de beneficios de la organización	Por disposición legal se realizó la provisión para pensiones de jubilación y se contabilizó con base en los cálculos actuariales al 31 de diciembre de 2012, de acuerdo con la legislación de cada país para las empresas de Grupo Nutresa. Además se realizan programas orientados a: Preparación para el retiro laboral, Adultez Plena y Grupo de Prejubilación, para orientar y acompañar el manejo asertivo del proceso de jubilación a los colaboradores próximos a culminar su etapa laboral.	
EC4 COMM	Ayuda financiera significativa recibidas del gobierno	No se recibieron ayudas significativas.	
EC6	Políticas, prácticas y proporción de gastos correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Grupo Nutresa privilegia a los proveedores locales siempre y cuando cumplan con el código de conducta para proveedores, en los requerimientos de Calidad, Precio y abastecimiento establecidos por las diferentes Compañías. El abastecimiento local no solo contribuye al mejoramiento de la población local por ingresos y oportunidades de trabajo sino que también contribuye a reducir los impactos ambientales relacionados con el transporte de las materias primas y materiales de empaque desde la fuente a las fábricas. Del total de proveedores el 78% provienen de proveedores locales.	
EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos contratados de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	La política de selección de Grupo promueve la contratación de altos directivos procedentes de las comunidades locales. En 2012 de los 132 directivos de Grupo, 101 corresponden a comunidades locales (76,5%) y 31 a extranjeros (23,5%).	Principio 6
EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público, mediante compromisos comerciales, en especie o pro bono	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Gestión con la Comunidad págs. 90 a 102 Abastecimiento Responsable págs. 103 a 109 Ser los mejores socios para nuestros clientes págs. 110 a 112	
<b>Dimensión Ambiental</b>			
EN1 COMM	Materiales utilizados por peso o volumen	El consumo de las materias primas directas (recurso cárnico, trigo, cacao, leche, azúcar, café verde) en los negocios, alcanzó 520.379 toneladas, con un aumento del 3,61% respecto al año anterior. Del total del recurso cárnico, 29% corresponde a canales y 71% a carne de cerdo, res y pollo. Las toneladas producidas totales corresponden al producto de cada una de las 20 plantas de los seis negocios. Se incluye en este consolidado el recursos cárnico y la harina de trigo, que son semielaborados. Se utilizaron 51.960,7 galones de combustibles líquidos (diesel, crudo, glp líquido, gasolina), 5.433 toneladas de combustibles sólidos (carbón) y 30.865.968 m <sup>3</sup> de combustibles gaseosos (gas natural y glp). El consumo neto de materiales de empaque comunes a todos los negocios, tuvo un incremento de 7,3%. La información consolidada de los indicadores de consumo de materiales de empaque se puede encontrar en la Tabla de Indicadores Consolidado de Desempeño Ambiental, Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 pág. 116.	Principio 8



**ÍNDICE DE CONTENIDO GRI**

Informe anual y de sostenibilidad 2012

220

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL	
EN2	<p>Porcentaje de materiales utilizados con materiales reciclados</p>	<p>Las materias primas principales provienen de fuentes naturales. Se destaca que el 81,1% de las corrugadas utilizan material valorizado (reciclado). Se utilizaron 9,623 ton de borra de café, este es un subproducto del proceso y es utilizado como fuente de energía térmica alternativa. Si se usará gas natural en vez de este biocombustible, se requerirían 7.535.926 m<sup>3</sup> de gas natural adicional aproximadamente, correspondientes al 20% del consumo de gas natural del Grupo.</p>	Principios 8 y 9
EN3	<p>Consumo directo de energía por fuente primaria de energía</p>	<p>Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. tabla Indicadores Consolidados de Desempeño Ambiental pág. 116 El total de energía primaria utilizada fue de 434.203,80 MWh (1.563.134 GJ) de los cuales, 1.282.597 GJ proviene de fuentes primarias no renovables, y 280.537 GJ del consumo de energía primaria de fuentes renovables (energía solar y biomasa). En el negocio de Pastas se cogeneran 8.566 MWh al año con un motor a gas.</p>	Principio 8
EN4	<p>Consumo indirecto de energía por fuente primaria</p>	<p>Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Tabla Indicadores Consolidados de Desempeño Ambiental pág. 116, Toda la energía eléctrica indirecta consumida en Colombia por las plantas de Grupo NUTRESA es comprada a EPM (Empresa de Servicios Públicos Municipales). El total de energía primaria utilizada fue de 144.311 MWh. (519.520 GJ) El 75% de la energía eléctrica generada en Colombia provino de fuentes renovables (Fuente: XM - Operador y administrador del Sistema Eléctrico Colombiano).</p>	Principio 8
EN5	<p>Energía ahorrado debido a mejoras en conservación y eficiencia</p>	<p>El indicador de consumo total de energía (kWh/t.p) disminuyó un 3,4%. Se logró una reducción en el indicador de consumo de energía eléctrica (kWh/t.p) de 1,3% y en energía térmica (kWh/t.p) de 4,2%.</p>	Principios 8 y 9
EN6	<p>Iniciativas para proporcionar productos y servicios energéticos eficientes o basados en energía renovable, y reducciones en los requerimientos de energía como resultado de estas iniciativas</p>	<p>Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Consumo de energía pág. 117. En el negocio de Café, las plantas de Aliadas en Ibagué y Colcafé en Medellín, utilizan borra de café como combustible para la generación de vapor. Estas iniciativas permiten generar el equivalente a 77.921.298 kWh al año proveniente del aprovechamiento interno de un subproducto acondicionado para ser utilizado como combustible. En el negocio Cárnico en la planta de Caloto, se continuó con el plan de conversión a combustibles más limpios, pasando de utilizar crudo a utilizar gas natural en las calderas.</p>	Principios 8 y 9
EN7	<p>Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas</p>	<p>Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Consumo de energía pág. 117. Las prácticas de los negocios Chocolates y Helados se enfocan en la eficiencia del uso de la energía eléctrica (Consumo indirecto) y estas han logrado un ahorro de 1.564.865 kWh/año. Calculados en base a registros de consumos antes y después de implementadas las iniciativas.</p>	Principios 8 y 9



INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL	
EN8	Captación total de agua por fuentes	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 pág. 116, tabla Indicadores Consolidados del Desempeño Ambiental y págs. 119-120 Consumo de Agua. El 88,8% del agua la abastecen los sistemas de acueducto municipales, el 5,3% del total del agua captada es tomada directamente de fuentes superficiales y el 5,9% de fuentes subterráneas. Se destaca en el negocio de Chocolates un proyecto de uso de agua lluvias para suplir el 0,2% del consumo de agua del negocio. El consumo total de agua del grupo fue de 1,45 millones de metros cúbicos.	Principio 8
EN9	Fuentes de agua afectadas significativamente por captación del agua	Todas las captaciones de agua no suministrada por los sistemas de acueducto, se ajustan a los requerimientos de las autoridades ambientales en cuanto a las cantidades que pueden ser extraídas de cada una de las fuentes.	Principio 8
EN10	Porcentaje y volumen total del agua reciclado y reutilizado	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Consumo de Agua págs. 109-110, Con las iniciativas desarrolladas en varias plantas, se reutiliza el 4,31% del agua total consumida equivalentes 62.602,4 m <sup>3</sup> de agua al año. En el negocio de Café se recuperan los condensados de vapor en las calderas, mejorando su eficiencia. El agua reutilizada equivale al 4,68% del consumo de agua del negocio. En el negocio Cárnico, planta La Ceja se cuenta con un circuito de recirculación de aguas de procesos que permite el reúso del 6% del consumo de agua del negocio. En la planta de Pastas Doria se reutilizan las aguas residuales industriales tratadas para utilización de agua en procesos secundarios, esto representa un ahorro del 3,13% del agua total consumida en el negocio.	Principios 8 y 9
EN11 COMM	Descripción y tamaño de terrenos o aguas de propiedad, alquiladas, gestionadas en, o adyacente a las áreas protegidas y áreas de alto valor en biodiversidad fuera de las áreas protegidas	Las plantas industriales y sus áreas de influencia no se ubican en zonas protegidas o en zonas de alta biodiversidad no protegidas.	Principio 8
EN12	Descripción de impactos significativos de actividades, productos y servicios sobre biodiversidad en áreas protegidas y áreas de alto valor en biodiversidad fuera de las áreas protegidas	Las plantas industriales y sus áreas de influencia no se ubican en zonas protegidas o en zonas de alta biodiversidad no protegidas.	Principio 8
EN16	Total de las emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero, por peso	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Emisiones GEI pág. 118 El 81% de las emisiones corresponden al uso de energía directa (alcance 1) y el 19% al consumo de energía indirecta (alcance 2).	Principio 8
EN17	Otras emisiones indirectas relevantes de gases de efecto invernadero, por peso	Reporte de las emisiones de GEI por fugas de gases refrigerantes fuera del Alcance 1 y 2. Las emisiones asociadas al transporte primario (entendido como el transporte de producto terminado hasta las regionales) de los negocios de Cárnicos, Galletas, Café, Pastas, contabilizan 15.812 ton de CO <sub>2</sub> -eq. (año 2012). En 2013 se contempla la ampliación del Inventario de GEI en Distribución, contabilizando a todos los negocios e incluyendo el transporte secundario (que corresponde al transporte desde las regionales hasta los clientes).	



**ÍNDICE DE CONTENIDO GRI**

Informe anual y de sostenibilidad 2012

222

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL	
EN18	<p>Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y reducciones logradas</p>	<p>Ver las iniciativas destacada en el Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Emisiones de GEI pág. 118, Se han desarrollado varias iniciativas para la reducción de GEI, como:                      El uso de la borra en el negocio de Café, el cual reemplaza el equivalente a 7.535.926 m<sup>3</sup> de gas natural al año (este consumo de gas natural generaría 14.074 ton de CO<sub>2</sub>-eq. al año). Las emisiones de GEI asociadas al uso de la borra de café, son neutras.                      Se realizó un proyecto piloto de enfoque corporativo titulado “Manual de Transporte Limpio - Enfoque de huella de carbono para el subsector transporte terrestre automotor de carga”, el cual busca eficiencias en los procesos generadores de emisiones relacionadas con el transporte de productos. Los resultados se replicarán en toda la operación de transporte del Grupo.</p>	<p>Principios 7, 8 y 9</p>
EN19	<p>Emisión de sustancias que agotan el ozono, por peso</p>	<p>Dentro del inventario de GEI se identifican estos refrigerantes ( R-12, R-22 y R-409a) los cuales tienen una emisión consolidada de 0,29 ton equivalentes de CFC-11.</p>	<p>Principio 8</p>
EN20	<p>NOx, SOX y otras emisiones significativas al aire, por tipo y peso</p>	<p>Se emiten 18,8 ton de MP, 49,3 ton de SO<sub>2</sub> y 86,2 ton de NO<sub>x</sub>. Las emisiones de COV (Compuestos Orgánicos Volátiles) son de 4,8 ton, correspondientes al proceso de tostión del café. Se utilizan los factores de emisión de la EPA (Environmental Protection Agency - Emission Factors AP-42). Las emisiones de contaminantes orgánicos persistentes (POP) y contaminantes peligrosos del aire (HAP) no son significativas debido a que los procesos del Grupo no son generadores de estos contaminantes.</p>	<p>Principio 8</p>
EN21	<p>Total de agua vertido por calidad y destino</p>	<p>El valor consolidado de la carga orgánica es de 1,18 kg de DBO<sub>5</sub>/t.p.                      El destino final de las aguas utilizadas en nuestras plantas son los sistemas de alcantarillado (83% del volumen vertido) o cuerpos de agua (17% del volumen vertido), donde se cumplen los estándares de vertimientos exigidos por las autoridades.                      En 2012 se virtieron 770.060 m<sup>3</sup> de agua, el 68,8% de los vertimientos pasa por tratamiento primario, el 29,6% pasa por tratamiento secundario y el 1,6% por tratamientos terciarios.</p>	<p>Principio 8</p>
EN22	<p>Peso total de residuos por tipo y método de eliminación</p>	<p>Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Residuos pág. 120. Los residuos no peligrosos generados alcanzaron las 16,631 t y los residuos peligrosos fueron 153,1 t. Nota: no se incluyen los subproductos resultantes de los procesos y que son valorizados.</p>	<p>Principio 8</p>

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL	
EN22	Peso total de residuos por tipo y método de eliminación	El 11,5% de los residuos es ordinario y va a rellenos sanitarios, el 38,3% corresponde a residuos orgánicos de los procesos que se pueden comercializar para su aprovechamiento, el 42,9% son materiales reciclables, el 6,3% son residuos enviados para compostaje; todos los anteriores son catalogados como residuos no-peligrosos. Los restantes son caracterizados como peligrosos, de los cuales 0,4% son peligrosos aprovechables, el 0,1% son peligrosos no aprovechables que se disponen en relleno de seguridad, el 0,3% se dispone mediante incineración y el 0,1% se dispone mediante bioremediación de acuerdo a la normatividad vigente.	Principio 8
EN23	Número y volumen total de derrames significativos	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Incidentes Ambientales pág. 121. No se presentaron derrames accidentales significativos.	Principio 8
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y el alcance de la mitigación del impacto	Los negocios cuentan con planes de gestión para reducir los impactos ambientales de sus procesos industriales. Como ejemplos de estas iniciativas tenemos: Reducción en el uso de materiales de empaque (ver Informe Anual y de Sostenibilidad 2012, página 106 "Éxitos Innovadores con Impacto en Sostenibilidad"), prácticas implementadas para reducir consumo de agua (ver Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 página 119, "Consumo de agua"), desarrollo de proyectos de eficiencia energética (ver Informe Anual y de Sostenibilidad 2012, página 120, uso de combustibles más limpios), proyecto de mejora en sistema de tratamiento de aguas residuales de la planta de chocolates en Rionegro y proyectos de control de las fuentes de ruido en la planta de pre-tratamiento de aguas residuales de Colcafé, en Medellín.	Principios 7,8 y 9
EN27	Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de empaques que se reclaman por categoría	Las devoluciones de producto terminado cercano a cumplir su vida útil o con alguna no conformidad, son recolectadas para garantizar su aprovechamiento: los materiales orgánicos se compostan y el material de empaque se ingresa a la cadena de reciclaje. En 2012 se recuperaron 1.552 ton de producto (un 0,22% de las toneladas producidas) (Solo en algunas plantas se mide por separado su material de empaque). Este indicador principal se calcula con el consolidado de devoluciones manejadas por cada negocio de manera directa. No se incluyen Galletas, Pastas y Helados.	Principios 8 y 9
EN28	Valor monetario de multas significativas y el número total de sanciones no monetarias por el no cumplimiento de las leyes y normas ambientales	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 pág. 121. No se recibieron sanciones o multas en el año 2012 por incumplimiento de la normatividad ambiental.	Principio 28
EN30	Gastos e inversiones totales de protección ambiental, por tipo	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012, Inversiones pág. 121. El 5,9% corresponde a inversiones realizadas para mejorar los sistemas de tratamiento de las aguas residuales; el 22,8% para el manejo y la gestión integral de los residuos; el 26,9% para el control de las emisiones; el 18,5% en la administración de los sistemas de Gestión Ambiental, y el 25,8% en proyectos encaminados a buscar la eco-eficiencia operacional.	Principios 7,8 y 9

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL																																																																																			
<b>Dimensión Social</b>																																																																																					
<b>Prácticas Laborales</b>																																																																																					
LA1	<p>Fuerza laboral total por tipo de empleo, contrato de empleo y región, discriminados por género</p>	<p>Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Generando empleo en las regiones que hacemos presencia pág. 82 Compensación y Remuneración pág. 87 Para Grupo Nutresa el alcance de la información es Colombia por Tipo de Empleo y Contrato de Trabajo discriminado por Hombre y Mujer. El exterior por contar con legislaciones diferentes, apenas se esta levantando la información.</p> <p><b>Tipo de empleo y contrato trabajo</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Femenino</th> <th>Masculino</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Aprendices</b></td> </tr> <tr> <td><b>Jornada completa</b></td> <td>330</td> <td>227</td> <td>557</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Término fijo</b></td> </tr> <tr> <td><b>Jornada completa</b></td> <td>776</td> <td>3.886</td> <td>4.662</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Término indefinido</b></td> </tr> <tr> <td><b>Jornada completa</b></td> <td>2.148</td> <td>5.608</td> <td>7.756</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Término de obra</b></td> </tr> <tr> <td><b>Jornada completa</b></td> <td>81</td> <td>60</td> <td>141</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Término indefinido</b></td> </tr> <tr> <td><b>Jornada de 1/2 tiempo</b></td> <td>1</td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td>3.336</td> <td>9.781</td> <td>13.117</td> </tr> </tbody> </table>		Femenino	Masculino	Total	<b>Aprendices</b>				<b>Jornada completa</b>	330	227	557	<b>Término fijo</b>				<b>Jornada completa</b>	776	3.886	4.662	<b>Término indefinido</b>				<b>Jornada completa</b>	2.148	5.608	7.756	<b>Término de obra</b>				<b>Jornada completa</b>	81	60	141	<b>Término indefinido</b>				<b>Jornada de 1/2 tiempo</b>	1		1	<b>Total</b>	3.336	9.781	13.117																																			
	Femenino	Masculino	Total																																																																																		
<b>Aprendices</b>																																																																																					
<b>Jornada completa</b>	330	227	557																																																																																		
<b>Término fijo</b>																																																																																					
<b>Jornada completa</b>	776	3.886	4.662																																																																																		
<b>Término indefinido</b>																																																																																					
<b>Jornada completa</b>	2.148	5.608	7.756																																																																																		
<b>Término de obra</b>																																																																																					
<b>Jornada completa</b>	81	60	141																																																																																		
<b>Término indefinido</b>																																																																																					
<b>Jornada de 1/2 tiempo</b>	1		1																																																																																		
<b>Total</b>	3.336	9.781	13.117																																																																																		
LA2	<p>Número y proporción total de contratación de nuevos empleados y empleados retirados, por edad, género y región</p>	<p>Se incluye la información de nuevos empleados y retirados durante 2012:</p> <p><b>Empleos Nuevos Colombia</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Rango de edad</th> <th rowspan="2">TOTAL</th> </tr> <tr> <th>&lt; 30</th> <th>30 - 50</th> <th>&gt; 50</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Hombres</b></td> <td>599</td> <td>399</td> <td>8</td> <td>1.006</td> </tr> <tr> <td><b>Mujeres</b></td> <td>257</td> <td>206</td> <td>1</td> <td>464</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td>856</td> <td>605</td> <td>9</td> <td>1.470</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Empleados Nuevos Exterior:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>&lt; 30</th> <th>30 - 50</th> <th>&gt; 50</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Hombres</b></td> <td>838</td> <td>531</td> <td>48</td> <td>1.417</td> </tr> <tr> <td><b>Mujeres</b></td> <td>584</td> <td>694</td> <td>81</td> <td>1.359</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td>1.422</td> <td>1.225</td> <td>129</td> <td>2.776</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Retirados Colombia:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>&lt; 30</th> <th>30 - 50</th> <th>&gt; 50</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Hombres</b></td> <td>219</td> <td>332</td> <td>78</td> <td>629</td> </tr> <tr> <td><b>Mujeres</b></td> <td>66</td> <td>172</td> <td>31</td> <td>269</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td>285</td> <td>504</td> <td>109</td> <td>898</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Retirados Exterior</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>&lt; 30</th> <th>30 - 50</th> <th>&gt; 50</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Hombres</b></td> <td>886</td> <td>572</td> <td>72</td> <td>1.530</td> </tr> <tr> <td><b>Mujeres</b></td> <td>526</td> <td>597</td> <td>71</td> <td>1.194</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td>1.412</td> <td>1.169</td> <td>143</td> <td>2.724</td> </tr> </tbody> </table> <p>Informe Anual y de Sostenibilidad 2012, Rotación de Personal pág. 81</p>		Rango de edad			TOTAL	< 30	30 - 50	> 50	<b>Hombres</b>	599	399	8	1.006	<b>Mujeres</b>	257	206	1	464	<b>TOTAL</b>	856	605	9	1.470		< 30	30 - 50	> 50		<b>Hombres</b>	838	531	48	1.417	<b>Mujeres</b>	584	694	81	1.359	<b>TOTAL</b>	1.422	1.225	129	2.776		< 30	30 - 50	> 50		<b>Hombres</b>	219	332	78	629	<b>Mujeres</b>	66	172	31	269	<b>TOTAL</b>	285	504	109	898		< 30	30 - 50	> 50		<b>Hombres</b>	886	572	72	1.530	<b>Mujeres</b>	526	597	71	1.194	<b>TOTAL</b>	1.412	1.169	143	2.724
	Rango de edad			TOTAL																																																																																	
	< 30	30 - 50	> 50																																																																																		
<b>Hombres</b>	599	399	8	1.006																																																																																	
<b>Mujeres</b>	257	206	1	464																																																																																	
<b>TOTAL</b>	856	605	9	1.470																																																																																	
	< 30	30 - 50	> 50																																																																																		
<b>Hombres</b>	838	531	48	1.417																																																																																	
<b>Mujeres</b>	584	694	81	1.359																																																																																	
<b>TOTAL</b>	1.422	1.225	129	2.776																																																																																	
	< 30	30 - 50	> 50																																																																																		
<b>Hombres</b>	219	332	78	629																																																																																	
<b>Mujeres</b>	66	172	31	269																																																																																	
<b>TOTAL</b>	285	504	109	898																																																																																	
	< 30	30 - 50	> 50																																																																																		
<b>Hombres</b>	886	572	72	1.530																																																																																	
<b>Mujeres</b>	526	597	71	1.194																																																																																	
<b>TOTAL</b>	1.412	1.169	143	2.724																																																																																	

Principio 6

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL	
LA3	Prestaciones proporcionadas a los empleados de tiempo completo que no son proporcionados a los empleados temporales o de medio tiempo, por principales operaciones	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Generamos empleos en las regiones que hacemos presencia, Calidad de Vida Integral págs. 85-86	
LA15	Proporción de regreso al trabajo y retención después de licencias de padres, por género	Se cuenta con la información referente al permiso parental: En 2012, 89 hombres y 94 mujeres tuvieron el derecho al permiso parental, de los cuales 100% ejerció el derecho. En relación a los empleados que regresaron luego de terminar el permiso parental al momento del informe fueron 89 hombres y 75 mujeres. Los empleados que continúan en el trabajo luego de 12 meses de haber disfrutado el permiso parental 61 hombres y 69 mujeres.	
LA4	Porcentaje de empleados amparados por acuerdos de pactos colectivos	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Derechos Humanos - Respeto a la Libertad de Asociación y la Negociación Colectiva pág. 89	Principios 1 y 3
LA5	Período(s) mínimo(s) de notificación sobre cambios operativos significativos, incluyendo si está especificado en los acuerdos colectivos	El Grupo no cuenta con un período mínimo de preaviso en sus acuerdos colectivos para cambios operacionales, en los casos que aplican por ley se cuenta con un período de cuatro semanas. En países diferentes a Colombia aplica de acuerdo a la legislación del país de origen.	Principio 3
FP3	Porcentaje de tiempo laboral perdido debido a disputas industriales, huelgas y/o cierre de la fábrica, por país	En el 2012 continuamos en todos los países donde operamos en un ambiente abierto de negociación con las diferentes organizaciones que representan a los trabajadores y no se originó ningún proceso de huelga o disputa que afectaran las operaciones.	Principios 1 y 2
LA6	Porcentaje del total de la fuerza laboral representados en conjunto entre dirección - trabajadores en comités formales de salud y seguridad que ayudan a monitorear y asesorar sobre programas de salud y seguridad ocupacional	En las compañías de Colombia el 100% de los empleados están representados a través de los comités de salud y de seguridad. El consolidado de Grupo Nutresa incluyendo las plataformas del exterior es el 70,85%.	Principio 1
LA7	Tasas de lesiones, enfermedades ocupacionales, días perdidos y ausentismo, y el número de fatalidades relacionadas con el trabajo, por región y por género	Se cuenta con la información detallada para los empleados directos, Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Calidad de Vida Integral pág. 85-86 Durante 2012, se presentaron 2 muertes de vinculados directos por accidente de trabajo, adicionalmente por otras causas no relacionadas con el trabajo se presentaron 7 muertes. En relación a contratistas y otras formación de contratación se presentaron en 2012, 1 muerte por accidente de trabajo y 1 muerte por causas diferentes con el trabajo. Se ha avanzado en el sistema de información para gestionar la Seguridad y Salud Ocupacional de los contratistas, durante 2011 y 2012, se viene recolectando los indicadores de accidente de trabajo	Principio 1

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL																																																																																					
LA7	<p>Tasas de lesiones, enfermedades ocupacionales, días perdidos y ausentismo, y el número de fatalidades relacionadas con el trabajo, por región y por género</p>	<p>Convenciones #Exp. numero de contratistas expuestos AT. numero de Accidente de Trabajo</p> <table border="1" data-bbox="703 472 1243 917"> <thead> <tr> <th>EMPRESA</th> <th># EXP 2011</th> <th># EXP 2012</th> <th>AT 2011</th> <th>AT 2012</th> <th>Tasa 2011</th> <th>Tasa 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Comercial Nutresa</b></td> <td>2.350</td> <td>2.105</td> <td>156</td> <td>108</td> <td>6,0</td> <td>5,0</td> </tr> <tr> <td><b>Alimentos Cárnicos</b></td> <td>-</td> <td>1.480</td> <td>-</td> <td>171</td> <td>-</td> <td>11,0</td> </tr> <tr> <td><b>Doria</b></td> <td>13</td> <td>229</td> <td>18</td> <td>18</td> <td>138,0</td> <td>7,0</td> </tr> <tr> <td><b>CNCh</b></td> <td>565</td> <td>577</td> <td>68</td> <td>55</td> <td>12,0</td> <td>9,0</td> </tr> <tr> <td><b>La Recetta</b></td> <td>273</td> <td>293</td> <td>30</td> <td>49</td> <td>10,0</td> <td>16,0</td> </tr> <tr> <td><b>Colcafé</b></td> <td>865</td> <td>607</td> <td>90</td> <td>47</td> <td>10,0</td> <td>7,0</td> </tr> <tr> <td><b>Noel</b></td> <td>1.139</td> <td>1.129</td> <td>107</td> <td>91</td> <td>9,0</td> <td>8,0</td> </tr> <tr> <td><b>Novaventa</b></td> <td>293</td> <td>154</td> <td>27</td> <td>17</td> <td>9,0</td> <td>11,0</td> </tr> <tr> <td><b>Meals</b></td> <td>602</td> <td>605</td> <td>28</td> <td>13</td> <td>4,0</td> <td>2,0</td> </tr> <tr> <td><b>Servicios Nutresa</b></td> <td>162</td> <td>165</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>1,0</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td><b>Tasa de ac-cidenatidad contratistas</b></td> <td>6.262</td> <td>7.344</td> <td>526</td> <td>569</td> <td>8,0</td> <td>7,0</td> </tr> </tbody> </table>	EMPRESA	# EXP 2011	# EXP 2012	AT 2011	AT 2012	Tasa 2011	Tasa 2012	<b>Comercial Nutresa</b>	2.350	2.105	156	108	6,0	5,0	<b>Alimentos Cárnicos</b>	-	1.480	-	171	-	11,0	<b>Doria</b>	13	229	18	18	138,0	7,0	<b>CNCh</b>	565	577	68	55	12,0	9,0	<b>La Recetta</b>	273	293	30	49	10,0	16,0	<b>Colcafé</b>	865	607	90	47	10,0	7,0	<b>Noel</b>	1.139	1.129	107	91	9,0	8,0	<b>Novaventa</b>	293	154	27	17	9,0	11,0	<b>Meals</b>	602	605	28	13	4,0	2,0	<b>Servicios Nutresa</b>	162	165	2	-	1,0	-	<b>Tasa de ac-cidenatidad contratistas</b>	6.262	7.344	526	569	8,0	7,0	Principio 1
EMPRESA	# EXP 2011	# EXP 2012	AT 2011	AT 2012	Tasa 2011	Tasa 2012																																																																																	
<b>Comercial Nutresa</b>	2.350	2.105	156	108	6,0	5,0																																																																																	
<b>Alimentos Cárnicos</b>	-	1.480	-	171	-	11,0																																																																																	
<b>Doria</b>	13	229	18	18	138,0	7,0																																																																																	
<b>CNCh</b>	565	577	68	55	12,0	9,0																																																																																	
<b>La Recetta</b>	273	293	30	49	10,0	16,0																																																																																	
<b>Colcafé</b>	865	607	90	47	10,0	7,0																																																																																	
<b>Noel</b>	1.139	1.129	107	91	9,0	8,0																																																																																	
<b>Novaventa</b>	293	154	27	17	9,0	11,0																																																																																	
<b>Meals</b>	602	605	28	13	4,0	2,0																																																																																	
<b>Servicios Nutresa</b>	162	165	2	-	1,0	-																																																																																	
<b>Tasa de ac-cidenatidad contratistas</b>	6.262	7.344	526	569	8,0	7,0																																																																																	
LA8	<p>Programas de educación, entrenamiento, consejería, prevención y control de riesgos para asistir a los trabajadores, sus familias o los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves</p>	<p>Informe de Gestión y de Sostenibilidad 2012, Ambientes Seguros pág. 86. Se hace mención algunos programas adelantados por las compañías: Plan de Emergencias, Control del riesgo mecánico, Escuelas de Salud, Pausas Activas, Implementación de TPM, Inducción en Seguridad para personal de nuevo ingreso, Lideres COPASO, Prevención de Riesgos, Programa de Vigilancia Ergonómica, Programa epidemiológico de Ruido, escuelas Saludables y Simulacro de evacuación.</p>	Principio 1																																																																																				
LA9	<p>Temas de salud y seguridad tratados en los acuerdos formales con los sindicatos</p>	<p>Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Calidad Vida Integral - Respeto a la Libertad de Asociación y la Negociación Colectiva pág. 89 El 100% de los acuerdos del Grupo considera beneficios y programas de salud y seguridad industrial.</p>	Principio 1																																																																																				
LA10	<p>Promedio de horas de entrenamiento por año por empleado, por género, y por categoría de empleados</p>	<p>Informe Anual y de Sostenibilidad 2012, Generamos Empleo en las Regiones que Hacemos Presencia pág. 82 El número medio de horas de formación por empleado y año, según categorías profesionales son: Dirección: 38 horas, Confianza: 33 horas y Personal operativo: 22 horas. Así mismo el promedio de cursos de formación por año y por sexo fue para los hombres de 28 horas y para las mujeres fue de 25 horas.</p>																																																																																					
LA11	<p>Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomenta la empleabilidad continua de los empleados y asistirles en la gestión del final de su carrera</p>	<p>Informe Anual y de Sostenibilidad 2012, Apoyo a Educación Formal Superior, pág. 84 y 85 Las compañías de Grupo Nutresa realizan programas orientados a: Preparación para el retiro laboral, Adultez Plena y Grupo de Prejubilación. Para orientar y acompañar el manejo asertivo del proceso de jubilación a los colaboradores próximos a culminar su etapa laboral.</p>																																																																																					

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL	
LA12	<p>Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño y de desarrollo profesional, por género</p>	<p>Modelo Liderazgo - Generamos Empleo en las Regiones que Hacemos Presencia pág. 82                      Productividad y Desempeño pág. 87                      Empleados de género masculino: 12.446                      Empleados de género femenino: 5.328                      Empleados de género masculino que reciben regularmente evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional: 5.208 (29,30%)                      Empleados de género femenino que reciben regularmente evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional: 1.473 (8,29%)</p>	
LA13	<p>Composición de los órganos de gobierno y la discriminación de empleados, por categoría de empleados, según el género, edad, membrecía en grupos minoritarios, y otros indicadores de diversidad</p>	<p>Gobierno Corporativo - Junta directiva tres son mujeres 11 son hombres.                      El 7,14% están entre 30-50 años y el 92,86% son mayores de 50 años y ninguno pertenece a minorías étnicas.                      En cuanto a los empleados de Grupo, su composición por categoría de empleado se encuentra en Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 - Compensación y Remuneración pág. 87</p>	Principios 1 y 6
LA14	<p>Tasa del salario básico y remuneración de mujeres a hombres por categoría de empleados, por ubicaciones significativas de operación</p>	<p>Nuestro sistema de valoración salarial de cargos se fundamenta en la contribución y responsabilidad del cargo. No se considera como criterio de valoración el género. Se excluye del indicador el Presidente de la Matriz, ya que no cuenta con una relación de género comparable en su misma categoría. En 2012 se recibió de HayGroup la encuesta salarial realizada en el año 2011 para todas las Compañías en Colombia menos Setas y Aliadas, analizando cada cargo de acuerdo a la categoría de valoración con la metodología de UniónConsulting como se encontraba remunerado frente a nuestros principales Competidores. Se realizó presentación a todos los Presidentes del Negocio tomando decisiones para realizar aumentos salariales a los cargos que mas aportaban a la estrategia cuya valoración estuviera superior a 800 puntos. Estas decisiones nos reflejan para el año 2012 en Dirección la relación de salario de mujer a hombre es de 1 a 1.25. Para la categoría Confianza la relación de mujer a hombre es de 1 a 1. Para la categoría operativo la relación de salario de mujer a hombre es de 1 a 1.4. Esta relación aumento por incremento en el número de personas de un año a otro que ingresaron a la compañía después del segundo semestre del año.</p>	Principios 1 y 6
<b>Derechos Humanos</b>			
HR1	<p>Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos y contratos que incluyen cláusulas que incorporan las cuestiones de los derechos humanos, o que han sido objeto de análisis de los derechos humanos</p>	<p>Los acuerdos significativos son las adquisiciones de compañías, este año se adquirieron Dan Kaffe Malasya (DKM) y American Franchising Corporation (AFC). En estos no se incluyeron cláusulas de Derechos Humanos.</p>	Principios 1,2,3,4,5 y 6
HR2	<p>Porcentaje de los principales proveedores, contratistas y otros socios comerciales que han sido objeto de análisis de los derechos humanos, y medidas adoptadas</p>	<p>El 83,3% de los contratistas significativos incluyen cláusulas y análisis en materia de Derechos Humanos. No aplica para distribuidores y otros socios comerciales. Durante el 2012 no se rechazó ningún contrato ni con contratistas, ni con socios comerciales.</p>	Principios 1,2,3,4,5 y 6

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL	
HR3	Total de horas de entrenamiento de los empleados en políticas y procedimientos con respecto a los derechos humanos que son pertinentes a las operaciones, incluyendo el porcentaje de los empleados entrenados	En 2012, la formación en Derechos humanos sumo 80 horas y fue dirigida a 74 empleados de la organización y que tienen procesos relevantes dentro de sus cargos en temas de Derechos Humanos.	Principios 1, 4, 5, 6 y 3
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas correctivas tomadas	No hubo incidentes reportados de discriminación en el período informado. En 2012, se creó la Mesa de Derechos Humanos, que busca proporcionar un marco común para la implementación de políticas y prácticas que contribuyan a la promoción y el respeto de los Derechos Humanos y fortalecer los mecanismos de reporte.	Principios 1,2 y 6
HR5	Operaciones y proveedores importantes en las que el derecho a la libertad de asociación y de negociación colectiva podrá ser violado o en riesgo significativo, y las medidas adoptadas para respaldar estos derechos	La mesa de DDHH construyó en 2012, el mapa de riesgos en Derechos Humanos para las compañías del Grupo y sus <i>stakeholders</i> , identificando las oportunidades que tiene en el abordaje de estos temas. La construcción del mapa se basó en la metodología de pacto global “Guía para la evaluación y manejo de impacto de Derechos Humanos”, contó con la participación de tres negocios en los cuales se identificó grupos de interés de alta sensibilidad en la protección de Derechos Humanos en Colombia, dado el volumen de compras a los proveedores locales en este país.	Principios 1, 2 y 3
HR6	Operaciones y proveedores importantes identificados de tener un riesgo significativo de incidentes de explotación infantil, y las medidas tomadas para contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil	A través de los sistemas que la organización tiene establecidos, en ninguno de los proveedores significativos del Grupo y en ninguna de las compañías del Grupo se han identificado incidentes de trabajo infantil. Como ejemplo en el negocio de Café: “Requisitos para suministro de Café verde”, cartilla para proveedores de café.	Principios 1, 2 y 5
HR7	Operaciones y proveedores importantes identificados de tener un riesgo significativo de incidentes de trabajo forzado u obligatorio, y las medidas tomadas para contribuir a la eliminación de todas formas de trabajo forzada u obligatoria	La Mesa de DDHH construyó en 2012, el mapa de riesgos en Derechos Humanos para las compañías de Grupo y sus <i>stakeholders</i> , no se identificó este riesgo como potencial. Grupo Nutresa, no genera ninguna condición de trabajo forzoso.	Principios 1, 2 y 4
HR9	Número total de incidentes de violaciones de los derechos de los Indígenas y las acciones tomadas	No hubo incidentes reportados de violación de los derechos de los indígenas en el período informado. En 2012, se creó la Mesa de DDHH, que busca proporcionar un marco común para la implementación de políticas y prácticas que contribuyan a la promoción y el respeto de los Derechos Humanos y fortalecer los mecanismo de reporte.	Principios 1 y 2
HR10	Porcentaje y número total de operaciones que ha sido objeto de revisiones de los derechos humanos y/o las evaluaciones de los impactos	De las 21 operaciones fabriles y de comercialización que tiene el Grupo en los países donde opera, se revisaron 18 operaciones en Derechos Humanos lo que equivale al 85,71% de sus operaciones.	
HR11	Número de quejas relacionadas con los derechos humanos presentadas, abordadas y resueltas mediante los mecanismos formales de quejas	A través de los sistemas que la organización tiene establecidos, se recibieron 14 quejas relacionadas con DDHH, de las cuales 9 son de empleados, 5 son de grupos de interés externo (proveedores, clientes y comunidad), ninguna proviene de grupos minoritarios, todas fueron abordadas en el período reportado y de estas, 6 ya han sido resueltas, de las cuales 3 son de empleados y 3 de comunidad, por medio de los mecanismos de conciliación que cuenta la organización. En 2011, no se identificó ninguna queja o reclamo en Derechos Humanos.	



INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
<b>Comunidades Locales</b>			
SO1 (FPSS)	Naturaleza, alcance y efectividad de cualesquier programas y prácticas que evalúen y gestionen los impactos de operaciones sobre las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Gestión con la Comunidad págs. 90- 91, Gestión con proveedores pág. 103, Aprendizajes iniciativa comunitaria pág. 98	
SO1 (G3.1)	Porcentaje de operaciones con evaluaciones implementadas de impacto con la participación de la comunidad local, y los programas de desarrollo	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Inversión Social pág. 91, Abastecimiento responsable pág. 103, Ambientes Seguros pág. 86, Respeto a la libertad de asociación y negociación pág. 89	Principio 10
SO9	Operaciones con significativos impactos potenciales o actualmente negativos sobre las comunidades locales	Mapa de riesgos de la mesa de DDHH. Adicionalmente en Colombia seguimos trabajando en el fortalecimiento de los pequeños productores, debido a la vulnerabilidad y los riesgos para las comunidades que proveen cacao y café, dado el bajo nivel de desarrollo económico de esas comunidades y su dependencia sobre los precios de estas materias primas.	
SO10	Medidas de prevención y mitigación implementadas en las operaciones con significativos impactos potenciales o actualmente negativos sobre las comunidades locales	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Nuestros Programas de Fortalecimiento al Pequeño Agricultor pág. 106-108	
FP4	Naturaleza, alcance y efectividad de cualesquier programas y prácticas (contribuciones en especie, iniciativas voluntarias, transferencia de conocimiento, las asociaciones y el desarrollo de productos) que promueven estilos de vida saludables; la prevención de enfermedades crónicas; acceso a alimentos saludables, nutritivos y asequibles; y una mejor bienestar para las comunidades necesitadas	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Nutrición Salud y Bienestar pág. 76 Iniciativas de Fundación en Nutrición págs. 92-93	
SO2	Porcentaje y número total de unidades comerciales analizados por riesgos relacionados con la corrupción	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Referencia a Matrices de Valoración de Riesgos de Corrupción y Principales Iniciativas Asociadas pág. 55 Grupo cuenta con 11 unidades de negocio, las cuales fueron analizadas respecto a los riesgos relacionados con la corrupción.	Principio 10
SO3	Porcentaje de empleados entrenados en las políticas y procedimientos anti - corrupción de la organización	En 2012, de los 132 empleados directivos, 62 recibieron formación en programas de anticorrupción, que representa el 46,97%, así mismo en programas de entrenamiento y profundización de los temas de anticorrupción asistieron 182 empleados no directivos que representa el 1,03%.	Principio 10
SO4	Acciones tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Línea Ética: Por la Transparencia en Nuestra Gestión pág. 56	Principio 10
SO5 COMM	Posiciones de políticas públicas y participación en el desarrollo y cabildeo de las políticas públicas	La participación gremial a través de las mesas de trabajo que promueve la ANDI como en el Programa de Transformación Productiva y en organismos de cooperación público-privado como el Consejo Privado de Competitividad, son los mecanismos que utiliza Grupo Nutresa para contribuir en política pública. No se hace <i>Lobbying</i> .	Principios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 y 10
SO7	Número total de acciones legales por comportamiento anti - competitivo, anti - trust y prácticas de monopolio, y sus resultados	Están en proceso dos denuncias por competencia desleal contra CNCh Perú, pero no hay sentencia definitiva aún.	
SO8	Valor monetario de multas significativas y número total de sanciones no - monetarias por el no - cumplimiento de leyes y normas	En 2012 no hubo ninguna sanción o multa económica por incumplimiento de las regulaciones en los países donde tenemos operación.	



INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
<b>Salud y Seguridad de los Clientes</b>			
PR1 COMM	Etapas del ciclo de vida en las cuales los impactos de salud y seguridad de productos y servicios están evaluados por mejoras, y el porcentaje de categorías significativas de productos y servicios sujetos a dichos procedimientos	En el ciclo de vida de los productos del portafolio del Grupo, se evalúan aspectos de salud y nutrición acorde con las políticas de nutrición de la organización, seguridad de los alimentos y certificaciones, de acuerdo con los sistemas integrados de gestión y seguridad en los alimentos. Así mismo, aspectos ambientales con la reciclabilidad de los empaques.	Principio 1
PR2 COMM	Número total de incidentes de no - cumplimiento con las normas y los códigos voluntarios acerca de los impactos de salud y seguridad de los productos y servicios durante su ciclo de vida, por tipo de resultados	Durante el período reportado no se tuvo ninguna multa o sanción derivados del incumplimiento de la seguridad y salud de nuestros productos. En relación a los códigos voluntarios se presentaron 17 incidentes.	Principio 1
FP5	Porcentaje del volumen de producción fabricado en sitios certificados por un tercero independiente, según los estándares de los sistemas de gestión de seguridad alimenticia, reconocidos internacionalmente	El 74,50% del volumen total de nuestra producción está certificada en sistemas de gestión integral y de seguridad en alimentos por un ente independiente. El resto cuentan con sistemas integrales de gestión que no tienen certificación de terceros.	
FP6	Porcentaje del volumen total de ventas de productos del consumidor, por categoría de productos, que están más bajos en grasas saturadas, grasas trans, sodio y azúcares	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012, Nutrición, Salud y Bienestar pág. 76 y la política está en <a href="http://www.gruponutresa.com/es/content/nutrición#politica_nutricion">http://www.gruponutresa.com/es/content/nutrición#politica_nutricion</a> Durante 2012, los negocios trabajaron en sus perfiles saludables de acuerdo con los compromisos para nuevos productos y el mejoramiento del portafolio existente. El 100% de los productos del negocio de pastas cumplen con un perfil saludable. Para el negocio de Café 100% de los productos nuevos cumplieron con el perfil saludable definido y la eliminación de las grasas trans de las mezclas de café. De manera acumulada, se han reducido grasa saturada 5,23%, trans 24,76%, sodio 11,13% y azucares 0,30%, igualmente se logró la sustitución de azúcar 0,75%. Para 2012, se logró la reducción de grasa saturada 4,03%, trans 5,15%, sodio 4,87% y azucares 0,30%, igualmente se logró la sustitución de azúcar en 0,12%	
FP7	Porcentaje del volumen total de ventas de productos del consumidor, por categoría de productos vendidos, que contienen el aumento de fibra, vitaminas, minerales, fitoquímicos o aditivos de alimentos funcionales	Dentro del portafolio de productos de algunos negocios, se ha desarrollado productos con ingredientes nutritivos, los cuales cuentan con una base lógica y método de acuerdo con el tipo de aditivo nutricional. De manera acumulada, se ha logrado incrementar el contenido de fibra, minerales, fotoquímicos y aditivos funcionales en de los productos así: fibra 0,09%, vitaminas 3,97%, minerales 4,08% y aditivos alimenticios funcionales 1,96%. Porcentaje del volumen total de ventas de productos de consumo reformulados en 2012 que contiene aumento en: fibra, 0,03%, vitaminas, 3,24%, minerales, 3,21%, aditivos alimenticios funcionales, 3,30%  (Nota: para ambos casos estos valores no son aditivos)	
PR3 COMM	Tipo de información de productos y servicios requeridos por los procedimientos, y porcentaje de los productos y servicios significativos sujetos dichos requerimientos de información	Por política de Grupo los productos de nuestro portafolio se diseñan de acuerdo con la normatividad del rotulado del país de origen y de destino. Se continúa ejecutando el proyecto de rotulado GDA (Guideline Daily Amount). El porcentaje de categorías significativas sujetos a los procedimientos de evaluación es de 100%	Principio 8

INDICADOR GRI		COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL
FP8	Políticas y prácticas para comunicar a los consumidores los ingredientes e informacional nutricional más allá de los requerimientos legales	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012. Nutrición, Salud y Bienestar pág. 76 Todos los productos de nuestro portafolio cumplen con la normatividad del rotulado del país de origen y de destino. Se continúa ejecutando el proyecto de rotulado GDA (Guideline Daily Amount).	
PR4	Número total de incidentes de no – cumplimiento con normas y códigos voluntarios con respecto a la información de productos y servicios y el etiquetado, por tipo de resultados	Durante el período reportado no se tuvo ninguna multa o sanción derivadas del incumplimiento de las normas relativas a la información de productos, en relación a los códigos voluntarios se presentaron 12 incidentes.	Principio 8
PR5	Prácticas relacionadas con la satisfacción de los clientes, incluyendo los resultados de encuestas para medir la satisfacción de los consumidores	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 La Voz del Cliente pág. 110 Medición Internacional pág. 111	
PR6 COMM	Programas para adherir a las leyes, estándares y códigos voluntarios relacionados a las comunicaciones de mercadeo, incluyendo publicidad, promoción y patrocinio	Seguimos aplicando la política de autorregulación publicitaria y de mercadeo de Grupo Nutresa, con el fin de cumplir con los principios de honestidad, veracidad y competencia leal, esta política está disponible en <a href="http://www.gruponutresa.com/es/content/nutrici%C3%B3n">http://www.gruponutresa.com/es/content/nutrici%C3%B3n</a> . La organización hace seguimiento a los códigos y estándares de manera regular en la mesa de sinergia de Mercadeo. Adicionalmente, a través del telecliente se responde a las preguntas y preocupaciones de nuestro portafolio. Las empresas de Grupo Nutresa no tienen productos prohibidos en ninguno de los mercados en donde tiene presencia, ni están sujetos a cuestionamientos.	
PR7	Número total de incidentes de no – cumplimiento con normas y códigos voluntarios con respecto a las comunicaciones de mercadeo, incluyendo publicidad, promoción y patrocinio, por tipo de resultados	No hubo incidentes en el período reportado	
PR8	Número total de quejas debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos de los clientes	En 2012, se presentaron 4 reclamaciones recibidas de clientes	Principio 1
PR9	Valor monetario de multas significativas por el no – cumplimiento de las leyes y normas en relación con la provisión y uso de productos y servicios	No hubo sanciones significativas en este período.	
<b>Bienestar Animal</b>			
FP9	Porcentaje y total de animales criados y/o procesados por especie y tipo de raza	De los 7.647 animales para reproducción se cuenta con el 12% de la raza Landrace, 18% Large White, 6% Duroc, 2% musculados, 51% F1, F2, 9% PIC y 1% newsham. Del cruce de estas razas se criaron 164.091 animales. Se importa material genético de casas genéticas de alto nivel sanitario y productivo y se utiliza un programa que permite mayores beneficios, rendimiento, resistencia a enfermedades, entre otras	
FP10	Políticas y prácticas, por especie y tipo de raza, con relaciones a alteraciones físicas y el use de la anestesia.	El Negocio Cárnico realiza las mejores prácticas, ejemplos de estas son: el descolmillado el cual se hace con una fresa pulidora que desbasta el colmillo sin fracturarlo y sin que el nervio del mismo sea tocado. Las muescas y el corte de cola se realizan en condiciones adecuadas de asepsia y manejo post-intervención con desinfectantes, cicatrizantes y tratamiento curativo por infección en caso de ser necesario.	



## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI

Informe anual y de sostenibilidad 2012

232

INDICADOR GRI	COMENTARIO DE APLICABILIDAD	PACTO GLOBAL	
FP11	Porcentaje y total de animales criados y/o procesados, por especie y tipo de raza, por tipo de criadero	El 95.83% son corrales y el 4,17% son jaulas. Los corrales son diferenciados y se tienen homogeneizadas las poblaciones por edad y tamaño para igualar las condiciones de desarrollo, proteger la salud de los cerdos y disminuir el estrés.	
FP12	Políticas y prácticas con respecto a tratamientos antibióticos, anti-inflamatorios, hormonales y/o promoción de crecimiento, por especie y tipo de raza	Informe Anual y de Sostenibilidad 2012 Trabajamos por el Bienestar Animal pág. 109	
FP13	Número total de incidentes de no – cumplimiento con leyes y normas, y el cumplimiento con los estándares voluntarios con respecto a las prácticas de transporte, manipulación y masacre para animales vivos terrestres y acuáticos	En 2012 no hubo ningún incidente. Como práctica interna, se cuenta con camiones especializados para el transporte del animal vivo, con carrocerías que aseguran el confort del animal en cuanto a carga y descarga, ventilación adecuada, pisos antideslizantes, separadores. Adicionalmente, el Negocio Cárnico se encuentra avanzando en el proceso de certificación para la resolución 2640 (ICA) la cual exige el cumplimiento de aspectos asociados con el manejo de los animales. Al cierre del 2012, el 50.4% de las granjas están certificadas en dicha normatividad, se encuentra en proceso de certificación (40.4%) y en proceso de acondicionamiento para solicitar la certificación (9.2%).	



Grupo  
**nutresa**

[www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com)

