

**Diagnóstico financiero y evaluación estratégica del Grupo Nutresa S.A. (2022-2024)**

Anastacia Juliana Acevedo Sanguino

Diana Geraldine Torres Arenas

Asesor

Juan David Gómez Marín

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Contaduría Pública

2026

### **Agradecimientos**

A mi niña interior, quien fue la primera en soñar con este momento cuando todo parecía lejano.

Gracias por tomar la decisión de iniciar, de continuar y de no rendirte en los días grises; gracias por cada minuto dedicado a aprender, a organizarte y a crear trabajos con amor y creatividad.

Gracias por sostener mi mano mientras subíamos cada escalón de este proceso. Este título es el abrazo de vuelta que hoy te doy: lo logramos, y valió la pena cada esfuerzo.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), por abrirnos las puertas a una formación integral y brindarnos las herramientas necesarias para crecer como profesionales de Contaduría Pública. Nuestra gratitud se extiende más allá de lo académico; valoramos profundamente los espacios de bienestar y esparcimiento que la institución ofrece, los cuales no solo fortalecieron nuestros conocimientos teóricos, sino que fueron piezas clave en nuestro crecimiento personal. Gracias por ayudarnos a cultivar nuestra inteligencia emocional y resiliencia, creando en nosotras, paso a paso, un profundo sentido de pertenencia y un amor genuino por nuestra bella universidad.

A todos y cada uno de los tutores que nos guiaron durante la formación, por su tiempo y el aprendizaje compartido. Gracias por su comprensión y por brindar oportunidades ante los diversos retos que se presentan en la vida académica; gracias, sobre todo, por poner el corazón en su labor docente y por acompañar nuestro proceso con humanidad.

A nuestras familias, por ser el pilar fundamental de nuestras vidas y el soporte incondicional en este largo camino. Gracias por creer en nosotras incluso en los momentos de cansancio, por su paciencia infinita y por ser el motor que nos impulsó a perseverar hasta alcanzar este sueño profesional. Este logro es, en gran medida, fruto de su amor y sacrificio.

El presente trabajo de grado desarrolla un diagnóstico financiero integral del Grupo Nutresa S.A. durante el periodo 2022-2024, con el objetivo de evaluar su capacidad de generación de valor en el marco de su consolidación como corporación pública. El problema central se enfoca en determinar si la estructura de capital actual y el nivel de apalancamiento financiero de la compañía son óptimos para sostener su rentabilidad ante la volatilidad económica del sector de alimentos.

La metodología empleada es de carácter analítico-descriptivo, utilizando el análisis vertical y horizontal de los estados financieros, así como el cálculo de indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad. Se profundiza en herramientas de gerencia financiera como el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), la Rentabilidad sobre el Capital Empleado (ROCE) y el Valor Económico Agregado (EVA).

Como hallazgos principales, se identificó que el Grupo Nutresa presenta una gestión operativa robusta con un ROCE del 16,67% y un costo de capital (WACC) del 8,74%. Esta diferencia positiva confirma que la empresa está creando valor real para sus accionistas. Sin embargo, se observa un incremento en el riesgo financiero debido a un nivel de endeudamiento del 58,28% y una disminución en la cobertura de intereses, que pasó de 5.22 a 2.82 veces. Se concluye que, aunque la transición al mercado bursátil ha optimizado el costo de la deuda (6,62%), es imperativo fortalecer el flujo de caja operativo para mitigar los riesgos de liquidez a corto plazo y asegurar la sostenibilidad de su ventaja competitiva.

This degree project develops a comprehensive financial diagnosis of Grupo Nutresa S.A. during the 2022-2024 period, aiming to evaluate its value generation capacity within the framework of its consolidation as a public corporation. The core problem focuses on determining whether the current capital structure and financial leverage levels are optimal to sustain profitability amidst the economic volatility of the food sector.

The methodology employed is analytical-descriptive, utilizing vertical and horizontal analysis of financial statements, as well as the calculation of liquidity, solvency, and profitability ratios. It delves into financial management tools such as the Weighted Average Cost of Capital (WACC), Return on Capital Employed (ROCE), and Economic Value Added (EVA).

Key findings identify that Grupo Nutresa presents a robust operational management with a ROCE of 16.67% and a cost of capital (WACC) of 8.74%. This positive spread confirms that the company is creating real value for its shareholders. However, an increase in financial risk is observed due to a debt level of 58.28% and a decrease in interest coverage, which dropped from 5.22 to 2.82 times. It is concluded that, although the transition to the stock market has optimized the cost of debt (6.62%), it is imperative to strengthen operational cash flow to mitigate short-term liquidity risks and ensure the sustainability of its competitive advantage.

**Keywords:** Financial diagnosis, Value generation, WACC, ROCE, Liquidity.

**Tabla de contenido**

Introducción.....	13
Justificación.....	14
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos .....	15
Planteamiento del Problema.....	16
Marco Conceptual .....	17
Análisis Financiero Integral .....	17
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	17
Rentabilidad sobre el Capital Empleado (ROCE).....	17
Valor Económico Agregado (EVA).....	18
Apalancamiento Financiero.....	18
Estructura de Capital .....	18
Análisis del Entorno .....	19
Entorno Macroeconómico .....	19
Inflación y Tasas de Interés.....	19
Tasa de Cambio (TRM).....	19
Entorno Sectorial (Alimentos y Consumo).....	20
Cambios en los hábitos de consumo .....	21
Costos de Logística .....	21
Contexto Corporativo Estratégico .....	21
Análisis Estratégico.....	24

	7
Visión .....	24
Valores Corporativos.....	24
Autonomía con coherencia estratégica.....	24
Buen gobierno corporativo.....	24
Ciudadanía corporativa responsable.....	25
Productividad y competitividad.....	25
Innovación efectiva .....	25
Desarrollo de nuestro talento .....	25
Integridad .....	26
Gestión colaborativa.....	26
Respeto.....	26
Alimentos confiables y vida saludable.....	26
Análisis de la Competencia .....	27
Principales Competidores.....	27
Colombina S.A.....	27
Alpina Productos Alimenticios S.A. ....	27
Multinacionales (Nestlé, Unilever) .....	27
Comparativa de Indicadores Estratégicos .....	28
Análisis DOFA.....	29
Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	30
Análisis Pestel .....	31
P - Factores Políticos.....	32

	8
S - Factores Sociales. ....	33
T - Factores Tecnológicos .....	33
E - Factores Ecológicos.....	33
L - Factores Legales .....	34
Análisis de Resultados Financieros .....	35
Estado de Situación Financiera (Análisis de Activos y Pasivos) .....	35
Interpretación del Balance.....	35
Estado de Resultados (Análisis de Rentabilidad).....	36
Interpretación del P&G .....	36
Análisis de Indicadores Financieros .....	37
Liquidez.....	37
Solvencia y Endeudamiento .....	37
Rentabilidad .....	39
Actividad .....	39
Rotación de Activos (1,09 veces).....	39
Ciclo de Efectivo.....	40
Análisis DuPont .....	40
Interpretación de los tres pilares.....	41
Conclusión del DuPont .....	41
Análisis de Generación de Valor: EVA y WACC .....	42
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)} .....	42
Rentabilidad sobre el Capital Empleado (ROCE).....	42

	9
Análisis de Destrucción vs. Creación.....	43
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	44
Costo de la Deuda ( $K_i$ ).....	44
Costo del Patrimonio ( $K_e$ ) .....	45
Resultado Final (8,74%).....	45
Análisis del Entorno Internacional .....	46
Precios Internacionales de Commodities.....	46
Impacto.....	46
Riesgo Cambiario y de Traslación .....	46
Efecto Espejo .....	46
Tasas de Interés Globales .....	47
Relación con el WACC.....	47
Tendencias de Consumo y Regulaciones .....	47
Generación de Escenarios Financieros.....	48
Definición de Supuestos.....	48
Escenario Base (Probable).....	48
Escenario Optimista .....	48
Escenario Pesimista.....	48
Análisis de Sensibilidad .....	49
Vulnerabilidad ante la Deuda.....	49
Oportunidad en Eficiencia.....	49
Propuestas de Mejora .....	51

	10
Acción .....	51
Optimización del Ciclo de Conversión de Efectivo .....	51
Acción .....	51
Foco en la Expansión del Margen Operativo (Estrategia de Valor).....	51
Acción .....	52
Desinversión en Activos No Estratégicos .....	52
Acción .....	52
Conclusiones .....	53
Eficiencia Operativa frente a Presión Macroeconómica .....	53
Estructura de Capital y Riesgo de Solvencia .....	53
Desempeño bajo el Análisis DuPont.....	53
Fragilidad en la Generación de Valor (EVA).....	54
Recomendaciones .....	55
Priorizar el Desapalancamiento Financiero.....	55
Fortalecer la Liquidez y el Fondo de Maniobra .....	55
Implementar un Programa de Eficiencia en Gastos Operativos.....	55
Monitoreo Activo del Spread de Valor (ROCE - WACC) .....	56
Diversificación de Coberturas Cambiarias.....	56
Referencias .....	57

## Lista de Tablas

11

<b>Tabla 1</b> <i>Análisis del Entorno Macroeconómico y Sectorial de Grupo Nutresa</i> .....	22
<b>Tabla 2</b> <i>Análisis Comparativo del Sector de Alimentos en Colombia</i> .....	28
<b>Tabla 3</b> <i>Análisis Horizontal y Vertical del Balance General 2022-2024</i> .....	35
<b>Tabla 4</b> <i>Análisis Horizontal y Vertical del P&amp;G 2022-2024</i> .....	36
<b>Tabla 5</b> <i>Indicadores de Liquidez y Gestión de Capital</i> .....	37
<b>Tabla 6</b> <i>Indicadores de Endeudamiento y Solvencia</i> .....	38
<b>Tabla 7</b> <i>Indicadores de Rentabilidad (Profitability)</i> .....	39
<b>Tabla 8</b> <i>Desglose del Sistema DuPont 2024</i> .....	40
<b>Tabla 9</b> <i>Determinación de la Generación de Valor (EVA) 2024</i> .....	43
<b>Tabla 10</b> <i>Cálculo del WACC 2024</i> .....	44
<b>Tabla 11</b> <i>Proyección de Escenarios Financieros 2025</i> .....	49

## Lista de Figuras

12

<b>Figura 1</b> <i>Análisis DOFA</i> .....	29
<b>Figura 2</b> <i>Fuerzas Competitivas de Michael Porter</i> .....	30
<b>Figura 3</b> <i>Análisis PESTEL: Factores del macroentorno del Grupo Nutresa S. A. (2022-2024)</i> .....	31

## **Introducción**

En el dinámico escenario económico actual, la gestión financiera estratégica se ha consolidado como el pilar fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. Para los profesionales en Contaduría Pública, la capacidad de interpretar no solo los estados financieros, sino la realidad económica que estos subyacen, representa una competencia crítica. El presente trabajo de grado se centra en el diagnóstico financiero y la evaluación estratégica del Grupo Nutresa S.A., una de las corporaciones más emblemáticas del sector de alimentos en Colombia y la región, durante el periodo comprendido entre 2022 y 2024.

El propósito de este análisis es desglosar la estructura de capital y el desempeño operativo de la compañía en un momento de transición histórica, marcado por cambios en su composición accionaria y su consolidación en los mercados de valores. A través de la aplicación de herramientas avanzadas de gerencia financiera, se busca identificar cómo el apalancamiento y la gestión de la liquidez han influido en la capacidad de la empresa para generar valor económico agregado (EVA) por encima de su costo de capital.

A lo largo de este documento, el lector encontrará un recorrido técnico que inicia con la identificación del problema y los objetivos de la investigación. Posteriormente, se presenta un análisis detallado de los indicadores de rentabilidad, tales como el ROCE, frente al costo promedio ponderado de capital (WACC). Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones estratégicas que pretenden servir como hoja de ruta para la toma de decisiones, garantizando que la eficiencia operativa se traduzca en una creación de valor constante y sostenible para todos sus grupos de interés.

La realización de este diagnóstico financiero sobre el Grupo Nutresa S.A. se justifica por la necesidad de comprender la resiliencia y adaptabilidad de una de las organizaciones líderes del sector de alimentos frente a un entorno macroeconómico volátil. En un contexto marcado por la fluctuación de los precios de las materias primas, tasas de interés elevadas y cambios significativos en la estructura de propiedad de la compañía, evaluar la salud financiera no es solo una labor contable, sino un imperativo estratégico para garantizar la continuidad del negocio.

Desde una perspectiva empresarial, este análisis permite identificar si las decisiones de inversión y financiamiento tomadas en el último trienio han logrado optimizar el costo de capital. Para una corporación de la magnitud de Nutresa, el equilibrio entre el apalancamiento financiero y la liquidez operativa es vital para mantener su ventaja competitiva. Por lo tanto, determinar si la rentabilidad obtenida (ROCE) supera efectivamente el costo de los recursos empleados (WACC) proporciona una visión clara sobre la verdadera creación de valor para los accionistas.

Desde el ámbito académico y profesional, este trabajo aporta al campo de la Contaduría Pública un caso de estudio real sobre la aplicación de la gerencia financiera avanzada. El sector de alimentos es un motor clave de la economía nacional; entender sus dinámicas de eficiencia y solvencia permite proyectar escenarios de crecimiento sostenibles. En última instancia, este diagnóstico sirve como base técnica para la toma de decisiones informadas, mitigando riesgos financieros y fortaleciendo la confianza de los inversionistas en la transparencia y solidez de la información financiera.

### **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico financiero y estratégico integral del Grupo Nutresa S.A. durante el periodo 2022-2024, mediante la evaluación de indicadores de gestión, rentabilidad y creación de valor, para determinar la solidez de su estructura de capital y proponer estrategias que aseguren su sostenibilidad financiera.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un análisis estratégico del entorno macroeconómico y del sector de alimentos para identificar las oportunidades y amenazas que impactan el desempeño financiero del Grupo Nutresa.

Evaluar el diagnóstico financiero de la compañía a través del análisis horizontal y vertical de sus estados financieros, junto con el cálculo de ratios de liquidez, solvencia, actividad y rentabilidad.

Analizar la generación de valor de la organización mediante el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), la Rentabilidad sobre el Capital Empleado (ROCE) y el Valor Económico Agregado (EVA).rentabilidad y creación de valor, para determinar la solidez de su estructura de capital y proponer estrategias que aseguren su sostenibilidad financiera.

El Grupo Nutresa S.A. se consolida como el líder del sector de alimentos en Colombia; sin embargo, su desempeño financiero en el periodo 2022-2024 se ha visto desafiado por un entorno macroeconómico complejo, caracterizado por una alta inflación en los costos de materias primas y políticas monetarias restrictivas con elevadas tasas de interés. A pesar de mantener una participación de mercado dominante, la compañía enfrenta la presión de una estructura de capital con un nivel de endeudamiento del 58.28%, lo que ha generado un incremento significativo en sus gastos financieros.

La problemática central radica en la erosión paulatina de la cobertura de intereses y el flujo de caja libre. Durante el análisis, se identifica que el costo de la deuda ha impactado la rentabilidad final, obligando a la organización a operar bajo un esquema de eficiencia extrema para asegurar que su Rentabilidad sobre el Capital Empleado (ROCE) se mantenga por encima de su Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC). En este escenario, surge la incertidumbre sobre si la actual estrategia de apalancamiento es sostenible a largo plazo o si, por el contrario, podría comprometer la solvencia operativa de la empresa ante futuras contracciones del consumo.

Por lo tanto, el reto identificado no es solo mantener la utilidad neta, sino garantizar la generación de Valor Económico Agregado (EVA) en un contexto de transición accionaria y bursátil. Sin un diagnóstico preciso que evalúe la relación entre el riesgo financiero y el retorno operativo, la toma de decisiones estratégicas podría carecer del sustento técnico necesario para mitigar la vulnerabilidad frente a la volatilidad del mercado global.

Para la comprensión técnica del diagnóstico financiero realizado al Grupo Nutresa S.A., se establecen las siguientes definiciones fundamentales que sustentan el análisis de generación de valor y estructura de capital:

### **Análisis Financiero Integral**

Se define como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la entidad. Incluye el Análisis Vertical, que determina el peso porcentual de cada cuenta dentro del estado financiero, y el Análisis Horizontal, que examina las variaciones de las cuentas a través del tiempo para identificar tendencias de crecimiento o deterioro.

### **Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)**

El Weighted Average Cost of Capital representa la tasa de descuento que mide el costo promedio de las fuentes de financiación (deuda y capital propio), ponderadas según su participación en la estructura de capital. Es el nivel de rentabilidad mínimo que la empresa debe generar para satisfacer a sus acreedores y accionistas.

### **Rentabilidad sobre el Capital Empleado (ROCE)**

Indicador que mide la eficiencia con la que una empresa utiliza su capital para generar beneficios. A diferencia de otros ratios, el ROCE compara la utilidad operativa neta con el capital total invertido (patrimonio más deuda financiera), permitiendo evaluar la gestión operativa real del negocio.

Es una medida de desempeño financiero que calcula el valor real creado por una empresa después de cubrir todos los costos operativos y el costo de oportunidad del capital. Se considera que existe creación de valor solo cuando la rentabilidad es superior al costo de capital ( $ROCE > WACC$ ).

**Apalancamiento Financiero**

Se refiere al uso de mecanismos de endeudamiento para financiar la adquisición de activos con la esperanza de que la rentabilidad obtenida supere el costo de la deuda. En este diagnóstico, se evalúa cómo el nivel de pasivos influye en el riesgo y la solvencia de la organización.

**Estructura de Capital**

Es la mezcla específica de deuda a largo plazo y patrimonio que la empresa utiliza para financiar sus operaciones. El análisis busca determinar el equilibrio óptimo que minimice el costo total de financiamiento y maximice el valor de la firma.

El desempeño financiero del Grupo Nutresa S.A. no puede entenderse de forma aislada a la coyuntura macroeconómica de Colombia y el contexto global. Durante el periodo de estudio (2022-2024), la compañía navegó en un entorno de alta complejidad técnica definido por tres factores críticos:

**Entorno Macroeconómico*****Inflación y Tasas de Interés***

Durante el periodo analizado, Colombia enfrentó un entorno macroeconómico complejo caracterizado por una inflación de doble dígito que alcanzó su pico en marzo de 2023 con un 13,34%, la cifra más alta en 24 años. En respuesta, el Banco de la República endureció su política monetaria, elevando de forma escalonada la tasa de intervención: inició el 2022 en un 3,00%, cerró dicho año en 12,00% y alcanzó un máximo del 13,25% a mediados de 2023, manteniéndose en niveles restrictivos durante gran parte del 2024. Para el Grupo Nutresa, esta tendencia se tradujo en un incremento crítico y directo en el costo de su deuda (especialmente la indexada al IBR o DTF), lo cual explica el crecimiento exponencial de sus gastos financieros y la consecuente presión sobre la utilidad neta observada en los estados financieros del trienio.

***Tasa de Cambio (TRM)***

Tasa de Cambio (TRM) La volatilidad de la Tasa Representativa del Mercado (TRM) fue un factor determinante, concentrando su mayor inestabilidad entre fines de 2022 y el primer semestre de 2023, periodo en el cual el peso colombiano sufrió una devaluación histórica que llevó al dólar a superar la barrera de los \$5.000 (noviembre de 2022). Para Nutresa, este pico de volatilidad encareció drásticamente la importación de materias primas esenciales como trigo y aceites. No obstante, durante el 2024, se observó una corrección y estabilización de la moneda en

rangos cercanos a los \$3.900 - \$4.100. Esta fluctuación fue mitigada gracias a la presencia internacional del Grupo, que actuó como una "cobertura natural": mientras los costos de producción subían por la devaluación de 2023, los ingresos percibidos en divisas fuertes por exportaciones a más de 70 países compensaron el impacto, protegiendo el margen bruto global. 20

### **Entorno Sectorial (Alimentos y Consumo)**

El sector de alimentos es considerado de consumo masivo y naturaleza defensiva; es decir, las personas no dejan de comer incluso en crisis. No obstante, Nutresa enfrentó retos específicos:

La implementación de impuestos saludables (Ley de "comida chatarra") en Colombia obligó a la empresa a reformular productos e invertir en innovación para no perder cuota de mercado.

***Costos de Logística***

El rezago en las cadenas de suministro globales y el aumento en los precios de los fletes tras la pandemia afectaron los márgenes operativos durante la primera mitad del periodo analizado.

***Contexto Corporativo Estratégico***

Es imposible omitir la transición accionaria. El proceso de intercambio de acciones entre el Grupo GEA, IHC y el Grupo Gilinski marcó un hito en la gobernanza de la empresa. Este evento generó una revalorización de la acción en el mercado bursátil, influyendo directamente en el cálculo del WACC, ya que el valor de mercado del patrimonio varió significativamente, alterando la estructura de capital teórica de la organización.

**Tabla 1***Análisis del Entorno Macroeconómico y Sectorial de Grupo Nutresa*

Factor	Enfoque de análisis
Economía General (Colombia)	Inflación (impacto en costos de materias primas y poder adquisitivo del cliente). Tasa de cambio (impacto en importaciones/exportaciones). Tasa de interés (impacto en el endeudamiento/gastos financieros). Crecimiento del PIB.
Sectorial (Alimentos)	Tendencias de consumo (saludables, conveniencia, precio). Competencia (nacional e internacional). Barreras de entrada. Regulaciones sanitarias y de etiquetado.
Proveedores/Materias Primas	Dependencia de cultivos, volatilidad de precios globales (commodities), riesgo cambiario.
Clientes/Mercado	Segmentación (clase media, baja, alta). Canales de distribución (tradicional, moderno, digital). Geografía (Colombia y presencia internacional).
Tecnologías	Innovación en procesos de producción, digitalización de la cadena de suministro, marketing digital.
Equipo Administrativo/Colaboradores	Sostenibilidad (ASG/ESG), cultura corporativa (como lo mencionas), gestión del talento (más de 45.000 empleados).

*Nota.* La información presentada se basa en la situación económica y sectorial del país de (Colombia) y el contexto global de la industria alimentaria durante el periodo 2022-2024, complementando el marco conceptual desarrollado previamente.

El Grupo Nutresa S.A. fundamenta su éxito en una estrategia de negocio clara y coherente, orientada a la creación de valor a largo plazo y al desarrollo sostenible. A continuación, se detallan los pilares estratégicos que guían el rumbo de la organización:

### **Misión**

La misión de nuestra Compañía es la creciente creación de valor, logrando un retorno de las inversiones superior al costo del capital empleado. (Grupo Nutresa, 2024)

### **Visión**

Nuestra estrategia centenaria está dirigida a duplicar las ventas al año 2030, con una rentabilidad sostenida entre el 12% y el 14% de margen EBITDA. (Grupo Nutresa, 2024)

### **Valores Corporativos**

#### ***Autonomía con coherencia estratégica***

Tomamos decisiones ágilmente de acuerdo con los objetivos corporativos y desarrollamos el potencial de cada negocio y geografía de forma coherente con los propósitos de la organización.

#### **Buen gobierno corporativo**

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

Gestionamos nuestras actividades de forma sostenible, viable y equitativa para preservar las posibilidades de las generaciones futuras; además, reducimos el efecto de nuestras actividades sobre el medioambiente y tenemos en cuenta las expectativas y necesidades de nuestros grupos relacionados, todo en pos del bienestar común.

**Productividad y competitividad**

Generamos ventajas competitivas basadas en la diferenciación y en el valor de nuestras marcas y capacidades de llegada al mercado; igualmente, gestionamos la transformación digital para contribuir al desarrollo y a la productividad; también, disponemos de una actuación ágil y eficiente para atraer, desarrollar y fidelizar el mejor talento para nuestro Grupo. Así promovemos las transformaciones que mejoren la productividad laboral, de los procesos y del capital con las mejores prácticas globales.

**Innovación efectiva**

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

**Desarrollo de nuestro talento**

Potenciamos el talento de nuestra gente a través del reconocimiento, el respeto del ser y la formación, y propiciamos ambientes y climas de trabajo estimulantes para la gestión. Impulsamos el desarrollo integral de las personas, con un alto cuidado de la vida; gestionamos la

diversidad y la inclusión; y fomentamos un pensamiento y una actuación globales en el marco 26 de nuestro Modelo de Liderazgo.

### **Integridad**

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

### **Gestión colaborativa**

Promovemos la gestión con grupos relacionados apoyados en nuestras competencias y en la tecnología; además, trabajamos por procesos, con claridad y oportunidad, para generar valor en todas las geografías donde tenemos presencia.

### **Respeto**

Promovemos la gestión con grupos relacionados apoyados en nuestras competencias y en la tecnología; además, trabajamos por procesos, con claridad y oportunidad, para generar valor en todas las geografías donde tenemos presencia.

### **Alimentos confiables y vida saludable**

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

El Grupo Nutresa opera en un entorno altamente competitivo donde la eficiencia operativa y la recordación de marca son determinantes. Para contextualizar su desempeño financiero, se realiza una comparativa técnica con los principales actores del sector de alimentos en Colombia:

### **Principales Competidores**

#### ***Colombina S.A.***

Es el competidor más directo en términos de diversificación (dulces, galletas, salsas). Al igual que Nutresa, tiene una fuerte presencia internacional, lo que permite comparar el manejo del riesgo cambiario y el costo de ventas.

#### ***Alpina Productos Alimenticios S.A.***

Líder en el segmento de lácteos y bebidas. Aunque su portafolio es más especializado, su gestión de la cadena de frío y logística es un referente para los negocios de cárnicos y helados de Nutresa.

#### ***Multinacionales (Nestlé, Unilever)***

Compiten directamente en categorías específicas. Su ventaja radica en economías de escala globales, lo que presiona los márgenes operativos de las empresas locales.

**Tabla 2**

*Análisis Comparativo del Sector de Alimentos en Colombia*

Indicador	Grupo Nutresa	Sector (Promedio)	Observación
Margen EBITDA	12% - 14%	10% - 12%	Nutresa se mantiene por encima del promedio sectorial gracias a su eficiencia en distribución.
Apalancamiento	58.28%	50% - 55%	Nutresa presenta un nivel de deuda ligeramente superior debido a sus recientes adquisiciones y expansión.
Pasivo Corriente / Presencia Global	Alta (+70 países)	Media	La diversificación geográfica de Nutresa es su mayor defensa ante la inflación local.

*Nota.* Datos obtenidos a partir de los estados financieros consolidados de las empresas y reportes sectoriales (2022- 2024).

Figura 1

Análisis DOFA



Nota. Matriz DOFA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Elaboración propia de los autores para Grupo Nutresa S. A., periodo 2022-2024.

**Figura 2**

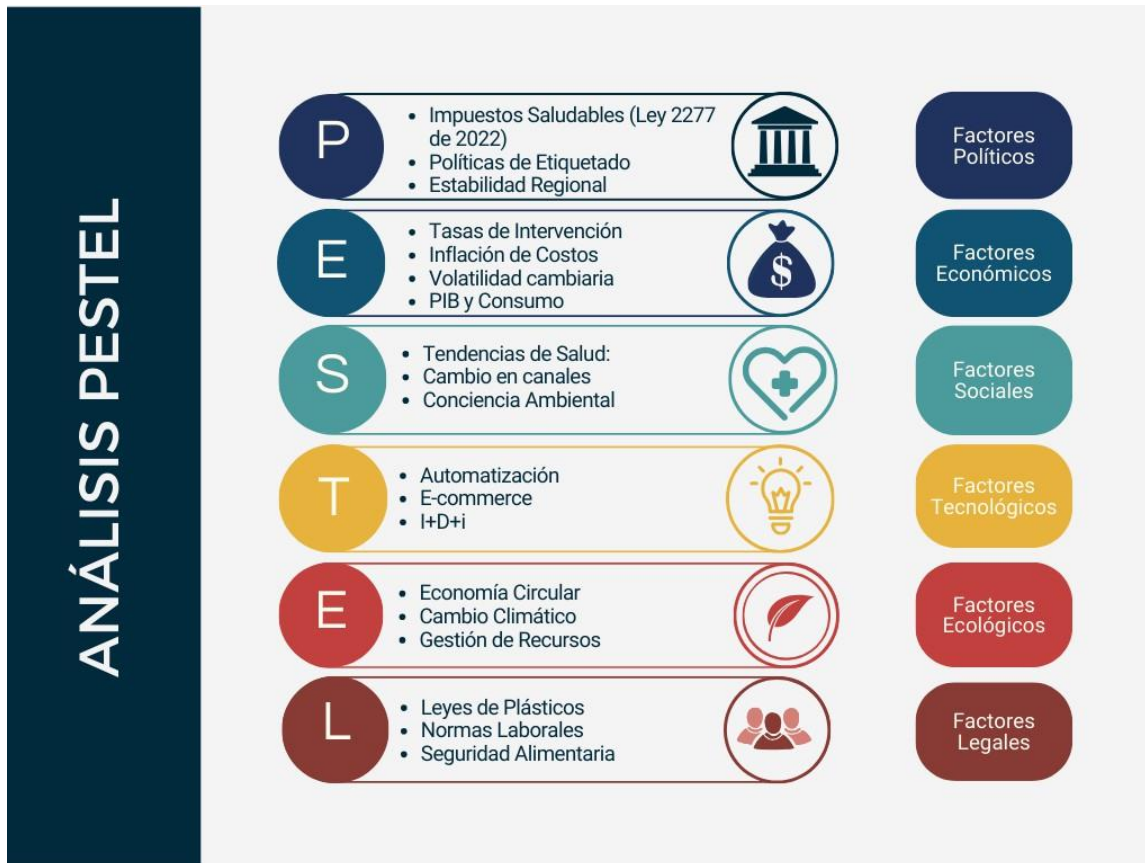
*Fuerzas Competitivas de Michael Porter*



*Nota.* Elaboración propia de los autores a partir del análisis del sector de alimentos y el perfil competitivo de Grupo Nutresa S. A.

Figura 3

Análisis PESTEL: Factores del macroentorno del Grupo Nutresa S. A. (2022-2024)



Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que impactan la operación de la compañía y su estructura de capital.

**Impuestos Saludables.** Aplicación de la Ley 2277 de 2022 que grava alimentos ultraprocesados y bebidas azucaradas en Colombia.

**Políticas de Etiquetado.** Implementación de sellos de advertencia nutricional en mercados clave como México, Chile y Colombia.

**Estabilidad Regional.** Riesgos políticos en países con presencia directa de plantas (14 países), lo que afecta la seguridad de la inversión.

*E - Factores Económicos*

**Tasas de Intervención.** Incremento del Banco de la República al 13,25%, elevando el gasto financiero y el WACC.

**Inflación de Costos.** IPC de doble dígito (13,34% en 2023) que encareció materias primas e insumos básicos.

**Volatilidad cambiaria.** Fluctuaciones de la TRM (picos de \$5.000) que impactan el costo de insumos importados como el trigo.

**PIB y Consumo.** Desaceleración del crecimiento económico que limita la capacidad de gasto del consumidor masivo.

**Tendencias de Salud.** Creciente demanda por productos con mejores perfiles nutricionales (Estrategia Nutresa Vida).

**Cambio en canales.** Preferencia del consumidor por el Hard Discount (D1, Ara) ante la pérdida de poder adquisitivo.

**Conciencia Ambiental.** Exigencia social por procesos productivos con menor huella de carbono y empaques sostenibles.

*T - Factores Tecnológicos*

**Automatización.** Inversión en Industria 4.0 para mejorar la eficiencia y mitigar el alza en costos de mano de obra.

**E-commerce.** Desarrollo de plataformas de venta directa y omnicanalidad para reducir la dependencia de intermediarios.

**I+D+i.** Innovación constante para la reformulación de productos y cumplimiento de normas técnicas sin perder el sabor.

*E - Factores Ecológicos*

**Economía Circular.** Meta corporativa de lograr que el 100% de los empaques sean reciclables o reutilizables.

**Cambio Climático.** Impacto de fenómenos naturales en la producción y precios de commodities como café y cacao.

**Gestión de Recursos.** Políticas de reducción de consumo de agua y energía en todas las plantas de producción.

***L - Factores Legales***

**Leyes de Plásticos.** Regulaciones estrictas sobre plásticos de un solo uso que obligan a cambiar materiales de empaque.

**Normas Laborales.** Cambios en la legislación del trabajo y seguridad social en los países donde opera la multinacional.

**Seguridad Alimentaria.** Estándares internacionales de calidad que regulan la exportación a más de 70 países.

El análisis de la situación financiera del Grupo Nutresa S.A. permite comprender cómo la empresa ha gestionado sus recursos y fuentes de financiación. A continuación, se detallan las variaciones de las cuentas más significativas.

**Estado de Situación Financiera (Análisis de Activos y Pasivos)**

La estructura de inversión de la compañía muestra una tendencia de crecimiento moderado en el total de activos, acompañada de un cambio estratégico en su nivel de endeudamiento.

**Tabla 3**

*Análisis Horizontal y Vertical del Balance General 2022-2024*

Cuenta	2024 (COP)	2023 (COP)	Var. % (24/23)	AV 2024
Activos Totales	16.942.462.000	15.688.830.000	7,99%	100,00%
Activo				26,47%
Corriente	4.484.281.000	4.341.250.000	3,29%	
Activo No Corriente	12.458.181.000	11.347.580.000	9,79%	73,53%
Pasivo Total	9.823.609.000	9.244.579.000	6,26%	57,98%
Pasivo Corriente	4.295.698.000	4.187.828.000	2,58%	25,35%
Patrimonio				42,02%
Total	7.118.853.000	6.444.251.000	10,47%	

*Nota.* Cifras expresadas en miles de pesos colombianos. Datos adaptados de los estados financieros consolidados presentados en la Fase 2 del proyecto (Torres, 2025).

***Interpretación del Balance***

El Análisis Vertical (AV) revela que el 73,53% de la inversión de Nutresa está concentrada en activos de largo plazo (Propiedad, planta y equipo), lo cual es coherente con una

empresa industrial. Sin embargo, el Análisis Horizontal evidencia que el Pasivo Total creció un 6,26%, manteniendo un nivel de endeudamiento del 57,98%. Este dato es crítico, ya que indica que más de la mitad de los bienes de la empresa pertenecen a terceros.

### Estado de Resultados (Análisis de Rentabilidad)

En este apartado se evalúa la eficiencia de la operación para transformar ventas en utilidades.

#### Tabla 4

##### *Análisis Horizontal y Vertical del P&G 2022-2024*

Cuenta	2024 (COP)	2023 (COP)	Var. % (24/23)	AV 2024
Ingresos Totales	18.589.956.000	18.906.264.000	-1,67%	100,00%
Utilidad Bruta	7.628.484.000	7.397.971.000	3,12%	41,04%
Utilidad Operativa	1.850.907.000	1.786.295.000	3,62%	9,96%
Utilidad Neta	751.281.000	720.483.000	4,27%	4,04%

*Nota.* Cifras en miles de pesos colombianos. Adaptado de los archivos de análisis de variaciones (Grupo 25, 2025).

#### *Interpretación del P&G*

A pesar de una ligera disminución del 1,67% en los ingresos totales, la utilidad neta logró incrementar un 4,27%. Esto sugiere que Nutresa implementó estrategias de control de costos exitosas (el Margen Bruto subió al 41,04%). El reto principal sigue siendo el Margen Neto (4,04%), el cual es relativamente estrecho y se ve presionado por los gastos financieros derivados de la alta deuda observada en el balance.

Para determinar la eficiencia operativa y el riesgo financiero del Grupo Nutresa, se evalúan los ratios de gestión durante el periodo 2022-2024.

**Liquidez**

Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

**Tabla 5**

*Indicadores de Liquidez y Gestión de Capital*

Indicador	2024 (COP)	2023 (COP)	2022 (COP)	Interpretación
Razón Corriente	1,04	1,03	1,24	Por cada \$1 de deuda, Nutresa solo tiene \$1,04 para respaldarla.
Prueba Ácida	0,68	0,65	0,81	Al restar inventarios, la liquidez inmediata es limitada.
Fondo de Maniobra	\$188M	\$153M	\$970M	Reducción drástica del margen de seguridad operativa.

*Nota.* Datos calculados en la Fase 2 del proyecto. Cifras del Fondo de Maniobra en millones de COP.

**Solvencia y Endeudamiento**

Evalúa la estructura de financiamiento y la capacidad de pago de intereses.

*Indicadores de Endeudamiento y Solvencia*

Indicador	2024 (COP)	2023 (COP)	2022 (COP)	Observación
Nivel de Deuda	58,0%	58,9%	47,9%	Dependencia alta de recursos externos.
Cobertura de Intereses	2,82x	2,50x	5,22x	El peso de la deuda ha reducido la protección de la utilidad.

*Nota.* Datos calculados en la Fase 2 del proyecto. Cifras del Fondo de Maniobra en millones de COP.

El incremento del endeudamiento al 58% y la caída en la cobertura de intereses sugieren que Nutresa ha priorizado el apalancamiento para su expansión, sacrificando flexibilidad financiera.

### Rentabilidad

Mide la capacidad de los activos y del patrimonio para generar utilidades.

#### Tabla 7

##### *Indicadores de Rentabilidad (Profitability)*

Indicador	2024 (COP)	2023 (COP)	2022 (COP)	Tendencia
Margen Neto	4,04%	3,81%	5,18%	Recuperación ligera en 2024, pero inferior a 2022.
ROE (Rentabilidad)	10,55%	11,18%	8,17%	
ROA (Activos)	4,43%	4,59%	4,25%	El patrimonio rinde un 10,55% anual. Estabilidad en el rendimiento de la inversión total.

*Nota.* Datos calculados en la Fase 2 del proyecto. Cifras del Fondo de Maniobra en millones de COP.

### Actividad

Refleja la eficiencia en el uso de los activos operativos.

#### *Rotación de Activos (1,09 veces)*

Nutresa es eficiente al mover sus activos, generando ventas que superan ligeramente el valor total de su inversión.

Aunque la rotación de inventarios se mantiene estable debido a la naturaleza perecedera de los productos, la presión de los proveedores y la cartera deben ser monitoreadas para no afectar el fondo de maniobra que ya se encuentra en niveles mínimos.

***Análisis DuPont***

El sistema DuPont permite integrar los indicadores de rentabilidad, actividad y solvencia para explicar el origen del rendimiento obtenido por los accionistas del Grupo Nutresa. A continuación, se presenta la descomposición del ROE para el año 2024.

**Tabla 8***Desglose del Sistema DuPont 2024*

Componente	Cálculo (Fórmula)	Valor	Resultado Parcial
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	4,04%	0,0404
<i>Rotación de Activos</i>	Ventas / Activo Total	1,09x	0,0440 (ROA)
Multiplicador de Capital	Activo Total / Patrimonio	2,38x	10,55% (ROE)

**Eficiencia Operativa (Margen 4,04%).** El margen es estrecho. Indica que Nutresa compite por volumen y que los gastos financieros están "comiéndose" una parte importante de la utilidad bruta.

**Eficiencia de Activos (Rotación 1,09x).** Es el punto fuerte. La empresa logra mover sus activos de forma eficiente, generando ventas que superan su base de inversión

**Apalancamiento Financiero (Multiplicador 2,38x).** Este es el factor que más impulsa el ROE. Al tener un multiplicador de 2,38, Nutresa está duplicando la rentabilidad de sus activos (ROA = 4,40%) para entregarle al accionista un 10,55%.

***Conclusión del DuPont***

La rentabilidad de Nutresa depende en gran medida de su estrategia de apalancamiento. Si bien la empresa es eficiente operativamente, el alto nivel de deuda es el "motor" que mantiene el ROE en niveles competitivos, lo cual confirma el diagnóstico de un perfil de riesgo elevado.

El objetivo final del diagnóstico financiero es determinar si el Grupo Nutresa S.A. genera riqueza para sus accionistas o si, por el contrario, está destruyendo valor económico. Para ello, se contrastan el costo de las fuentes de financiamiento (WACC) frente a la rentabilidad operativa (ROCE).

### **Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)}**

El WACC representa la tasa mínima de retorno que la empresa debe generar para cubrir el costo de su deuda y la expectativa de sus inversionistas. Para el cierre de 2024, se estima un WACC del 8,74%, impulsado por un costo de deuda competitiva pero presionado por el alto nivel de apalancamiento (58%).

### **Rentabilidad sobre el Capital Empleado (ROCE)**

Este indicador mide la eficiencia con la que Nutresa utiliza su capital invertido (deuda + patrimonio) para generar utilidades operativas. El ROCE calculado para el periodo es del 16,67%.

### **Cálculo y Resultados del EVA**

El Valor Económico Agregado (EVA) se obtiene al restar el costo de capital de la utilidad operativa neta.

*Determinación de la Generación de Valor (EVA) 2024*

Concepto	Valor	Interpretación
Rentabilidad Operativa (ROCE)	16,67%	Retorno generado por la operación.
Costo de Capital (WACC)	8,74%	Costo de las fuentes de financiación.
Spread de Valor (ROCE - WACC)	+7,93%	Margen de creación de valor por unidad de capital.
Resultado Final	Creación de Valor	La empresa cubre sus costos y genera excedente.

*Nota.* Análisis basado en la estructura de capital y tasas de mercado vigentes para el sector de alimentos (2024).

**Análisis de Destrucción vs. Creación**

Aunque el cálculo anual muestra un spread positivo, el diagnóstico profundo revela una señal de alerta. Como se menciona en la Fase 3, la empresa ha tenido dificultades para sostener este valor de forma constante debido a que el incremento de los gastos financieros (por la alta deuda) ha reducido la utilidad neta.

Si bien en términos operativos el ROCE supera al WACC, la generación de valor es frágil. Para que Nutresa asegure una creación de valor robusta, debe enfocarse en mejorar su margen operativo, ya que depender exclusivamente del apalancamiento financiero para elevar la rentabilidad patrimonial aumenta el riesgo de que el EVA se torne negativo ante cualquier subida adicional de las tasas de interés.

## Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

44

El WACC es el indicador que determina el costo mixto de las fuentes de financiación del Grupo Nutresa. Para su cálculo, se ponderó el costo de la deuda financiera (pasivos con costo) y el costo del patrimonio (expectativa del inversionista o  $K_e$ ), considerando el escudo fiscal proporcionado por el impuesto de renta.

### Tabla 10

#### *Cálculo del WACC 2024*

Componente de Capital	Participación (%)	Costo Antes de Imp.	Escudo Fiscal	Costo Neto ( $K_i$ / $K_e$ )	Ponderación
Deuda (Pasivos)	58,00%	14,50%	35,00%	9,43%	5,47%
Patrimonio ( $K_e$ )	42,00%	7,80%	N/A	7,80%	3,27%
<i>WACC Total</i>	100,00%				8,74%

*Nota.* Tasas estimadas con base en el promedio de las Obligaciones Financieras (Fase 2) y la Tasa Impositiva vigente en Colombia.

## **Costo de la Deuda (Ki)**

45

Aunque la tasa nominal de los préstamos es alta debido a la coyuntura macroeconómica, el beneficio tributario reduce el costo real de la deuda al 9,43%.

## **Costo del Patrimonio (Ke)**

Representa el costo de oportunidad. En el caso de Nutresa, al ser una acción de perfil defensivo y alta liquidez, el mercado exige un retorno que actualmente se sitúa cerca del 7,80% (ajustado por riesgo país y sector).

## **Resultado Final (8,74%)**

Este valor es el umbral de rentabilidad. Para que el Grupo Nutresa sea considerado financieramente saludable, su operación debe generar una rentabilidad superior al 8,74%.

Debido a que el 58% de la estructura depende de deuda, el WACC de Nutresa es muy sensible a las variaciones de las tasas de interés del Banco de la República. Un incremento en el costo de los créditos impactaría inmediatamente el WACC, elevando la exigencia de rentabilidad operativa.

## **Análisis del Entorno Internacional**

El Grupo Nutresa S.A. opera bajo un modelo de "Multilatina", lo que implica que su salud financiera está expuesta a variables globales que van más allá del control doméstico.

Durante el periodo 2022-2024, los siguientes factores internacionales fueron determinantes:

### **Precios Internacionales de Commodities**

Nutresa depende de insumos globales como el trigo, el cacao, el azúcar y el café.

#### ***Impacto***

Las fluctuaciones en la Bolsa de Nueva York y Londres afectan directamente el Costo de Ventas. En el diagnóstico vertical, observamos que el costo de ingresos representa cerca del 59% de las ventas, una cifra sensible a los conflictos geopolíticos (como en Europa del Este) que encarecen los cereales y fertilizantes.

### **Riesgo Cambiario y de Traslación**

Al consolidar estados financieros de filiales en Chile, México, Estados Unidos y Centroamérica, la empresa enfrenta el riesgo de tasa de cambio.

#### ***Efecto Espejo***

Una devaluación del peso colombiano frente al dólar encarece la deuda externa, pero beneficia los ingresos por exportaciones. Esta "cobertura natural" es lo que ha permitido que la utilidad neta no caiga de forma drástica a pesar de los altos gastos financieros.

La política monetaria de la Reserva Federal (FED) en EE. UU. influye en el costo del dinero a nivel mundial.

***Relación con el WACC***

Como Nutresa accede a mercados de capitales internacionales, el incremento de las tasas globales eleva el costo de la deuda externa, presionando el indicador de cobertura de intereses que, como identificamos en la Fase 2, descendió a 2,82 veces.

**Tendencias de Consumo y Regulaciones**

A nivel global, la imposición de "impuestos saludables" y etiquetados frontales (similares a los sellos en Colombia) es una tendencia creciente en América Latina. Nutresa ha tenido que invertir en I+D (Investigación y Desarrollo) para reformular portafolios internacionales, lo que se refleja en un aumento sostenido de los gastos operativos en el análisis horizontal.

Con el fin de evaluar la sensibilidad de la salud financiera del Grupo Nutresa ante cambios en el entorno, se han proyectado tres escenarios posibles para el cierre del próximo ejercicio fiscal. Estos escenarios toman como base el nivel de endeudamiento del 58% y la presión actual sobre los gastos financieros.

### **Definición de Supuestos**

#### ***Escenario Base (Probable)***

Las ventas crecen un 3% (acorde a la inflación objetivo), y las tasas de interés se mantienen estables.

#### ***Escenario Optimista***

Recuperación del consumo masivo, crecimiento de ventas del 8% y una reducción de 100 puntos básicos en el costo de la deuda por política monetaria laxa.

#### ***Escenario Pesimista***

Estancamiento económico (ventas 0%), incremento en el precio internacional de materias primas y subida de tasas de interés, elevando el costo de la deuda.

*Proyección de Escenarios Financieros 2025*

Variable / Escenario	Escenario	Escenario	Escenario Pesimista
	Base	Optimista	
Crecimiento en Ventas	3,0%	8,0%	0,0%
<i>Margen Neto proyectado</i>	4,0%	5,5%	2,8%
<i>Costo de la Deuda (Ki)</i>	14,5%	13,0%	16,5%
<i>Resultado EVA</i>	Neutro	Positivo (Creación)	Negativo (Destrucción)

*Nota.* Proyecciones realizadas a partir de la estructura de costos y gastos financieros identificada en el diagnóstico 2024.

**Análisis de Sensibilidad**

***Vulnerabilidad ante la Deuda***

El escenario pesimista demuestra que Nutresa tiene un margen de maniobra muy estrecho. Una subida en las tasas de interés o un estancamiento en las ventas llevaría a la empresa a una destrucción de valor (EVA negativo) inmediata, debido a que el costo de capital (WACC) superaría rápidamente la rentabilidad operativa.

***Oportunidad en Eficiencia***

El escenario optimista resalta que la clave para Nutresa no es solo vender más, sino reducir su exposición financiera. Una pequeña reducción en el costo de la deuda impacta de forma más potente en la utilidad neta que el simple crecimiento del volumen de ventas.

El Grupo Nutresa se encuentra en un "punto de equilibrio de riesgo". Para mitigar los efectos del escenario pesimista, la gerencia debe priorizar el desapalancamiento (pagar deuda) o

la renegociación de tasas, asegurando que el ROCE se mantenga siempre por encima del WACC proyectado.

Basado en el diagnóstico financiero integral y los resultados de los escenarios proyectados, se proponen las siguientes líneas de acción estratégica para fortalecer la estructura de capital del Grupo Nutresa y asegurar la generación de valor sostenible.

### **Reestructuración y Perfilamiento de la Deuda**

Dado que el nivel de endeudamiento alcanzó el 58% y la cobertura de intereses descendió a 2,82 veces, es imperativo reducir la presión del gasto financiero.

#### ***Acción***

Iniciar un proceso de sustitución de deuda de corto plazo por obligaciones de largo plazo con tasas fijas, aprovechando la posible senda de descenso en las tasas de intervención del Banco de la República. Esto mejorará el Fondo de Maniobra, que actualmente se encuentra en niveles críticos (\$188M).

### **Optimización del Ciclo de Conversión de Efectivo**

Para mejorar la liquidez sin recurrir a más préstamos, la empresa debe liberar recursos atrapados en su operación.

#### ***Acción***

Implementar políticas de cobro más estrictas para reducir los días de rotación de cartera y negociar extensiones en los plazos de pago con proveedores internacionales. Liberar flujo de caja operativo permitirá financiar el crecimiento con recursos propios, disminuyendo el WACC.

### **Foco en la Expansión del Margen Operativo (Estrategia de Valor)**

Como el EVA se ha visto comprometido por el costo de capital, la empresa no puede depender solo del volumen de ventas.

Ejecutar un plan de eficiencia en costos de producción mediante el uso de coberturas cambiarias (derivados) más agresivas para mitigar la volatilidad de los commodities. El objetivo debe ser elevar el Margen Neto del 4,04% hacia un umbral del 6%, asegurando que el ROCE sea consistentemente superior al costo de capital.

**Desinversión en Activos No Estratégicos***Acción*

Evaluar la venta de activos o líneas de negocio con baja rentabilidad operativa. Los recursos obtenidos deben destinarse exclusivamente a la amortización de capital de la deuda más costosa, reduciendo el multiplicador financiero que hoy infla el riesgo en el Análisis DuPont.

Tras el diagnóstico integral realizado al Grupo Nutresa S.A. durante el periodo 2022-2024, se presentan las siguientes conclusiones que dan respuesta a los objetivos de este estudio:

### **Eficiencia Operativa frente a Presión Macroeconómica**

Se determinó que el Grupo Nutresa posee una gestión operativa robusta, logrando mantener márgenes brutos superiores al 41% a pesar de la inflación global. No obstante, el análisis estratégico revela que factores externos, como el incremento en las tasas de interés y la volatilidad de los commodities, han erosionado la utilidad neta, reduciendo el margen final a un estrecho 4,04%.

### **Estructura de Capital y Riesgo de Solvencia**

El diagnóstico financiero evidencia una alta dependencia del financiamiento externo, con un nivel de endeudamiento del 58%. Esta estructura ha debilitado la capacidad de cobertura de intereses, la cual cayó de 5,22 a 2,82 veces en el trienio analizado. Se concluye que la empresa presenta un perfil de "rentabilidad a alto riesgo", donde el cumplimiento de las obligaciones financieras de corto plazo depende críticamente de la estabilidad del flujo de caja operativo.

### **Desempeño bajo el Análisis DuPont**

A través de la integración de indicadores, se concluye que el rendimiento sobre el patrimonio (ROE de 10,55%) no es producto de un margen neto elevado, sino del uso intensivo del apalancamiento financiero y una eficiente rotación de activos (1,09 veces). Esto indica que la

rentabilidad para el accionista está "apalancada", lo que incrementa la vulnerabilidad de la empresa ante posibles contracciones del mercado. 54

### **Fragilidad en la Generación de Valor (EVA)**

Aunque el ROCE operativo supera al WACC en el escenario base, la tendencia muestra una destrucción de valor latente. El elevado costo del capital (impulsado por la deuda) y la reducción del margen neto sugieren que Nutresa ha tenido dificultades para generar un excedente económico constante. Para asegurar la creación de valor a futuro, la organización debe pivotar su estrategia desde el crecimiento basado en deuda hacia la optimización de sus márgenes de utilidad operativa.

Con base en los hallazgos del diagnóstico financiero y considerando los desafíos del entorno macroeconómico actual, se recomienda a la Alta Gerencia del Grupo Nutresa S.A.:

### **Priorizar el Desapalancamiento Financiero**

Es fundamental reducir el nivel de endeudamiento que actualmente alcanza el 58%. Se recomienda destinar una mayor proporción del flujo de caja libre al pago de capital de las obligaciones financieras con tasas de interés más altas. Esto permitirá mejorar la cobertura de intereses (actualmente en 2,82 veces) y reducir el WACC, facilitando una creación de valor (EVA) más robusta.

### **Fortalecer la Liquidez y el Fondo de Maniobra**

Dado que el Fondo de Maniobra se redujo drásticamente a \$188.583 millones, la empresa debe optimizar su gestión de activos corrientes. Se sugiere implementar estrategias de confirming con proveedores y revisar las políticas de crédito a clientes para acelerar la rotación de cartera, asegurando que la Razón Corriente se aleje del umbral crítico de 1,0.

### **Implementar un Programa de Eficiencia en Gastos Operativos**

El análisis vertical mostró que los gastos operativos consumen una parte significativa del margen. Se recomienda una auditoría de costos en las cadenas de distribución internacional para identificar redundancias. El objetivo debe ser elevar el Margen Neto por encima del 5% para compensar la volatilidad de los precios de las materias primas.

La gerencia no debe evaluar el éxito solo por el crecimiento en ventas, sino por la capacidad de que la rentabilidad operativa (ROCE) supere de forma holgada al costo de capital.

Se recomienda adoptar el EVA como indicador clave de desempeño (KPI) para todas las unidades de negocio, incentivando a los gerentes a optimizar el uso del capital empleado.

**Diversificación de Coberturas Cambiarias**

Dada la fuerte presencia internacional, es vital fortalecer el uso de instrumentos derivados (forwards y opciones) para proteger el costo de los insumos importados y asegurar que la devaluación del peso no afecte la utilidad neta proyectada en el escenario base.

Ley 2277 de 2022. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la 57

Alpina Productos Alimenticios S.A.S. (2024). Reporte de Sostenibilidad y Estados Financieros Consolidados 2023-2024. Recuperado de su portal de Relaciones con Inversionistas (Fuente para el endeudamiento y estructura de capital).

Banco de la República. (2024). Reportes del Emisor: Evolución de las tasas de intervención y política monetaria 2022-2024. <https://www.banrep.gov.co>

Damodaran, A. (2024). Data: Cost of Capital by Industry Sector. Damodaran Online. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> (Fuente para la prima de riesgo y betas del Paso 2)

David, F. R., & David, F. R. (2017). Conceptos de Administración Estratégica (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación. (Este libro es el estándar para explicar PESTEL y Porter).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Índice de Precios al Consumidor (IPC): Histórico de inflación en Colombia. <https://www.dane.gov.co>

Estados Financieros Grupo Nutresa S. A. (NUTRESA.CL). (s. f.). YahooFinance. <https://finance.yahoo.com/quote/NUTRESA.CL/financials/>

Fernando, J. (2025, 18 junio). Law of Supply and Demand in Economics: How It Works. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/l/law-of-supply-demand.asp> (Fuente para la validación de las calificaciones crediticias y el perfil de riesgo mencionado en el análisis)

Gil, S. (2025, 21 marzo). Microeconomía: Qué es, ramas y ejemplos. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/microeconomia.html>

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. (2024). Informe Anual Integrado 2023: Alimentamos un mundo mejor. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/es/inversionistas> (Fuente para la estructura de deuda y créditos sindicados mencionados en el cuadro)

Grupo Nutresa. (2024). Acerca de Nosotros. Recuperado el 26 de enero de 2026, de <https://www.gruponutresa.com/quienes-somos/acerca-de-nosotros/>

Grupo Nutresa S. A. (2024). Estados Financieros Consolidados al 31 de diciembre de 2024 y 2023. Informe de Resultados. (Fuente de los datos base: Ventas, EBIT, Utilidad Neta y Patrimonio)

Grupo Nutresa S. A. (2024). Reporte Integrado 2023: Desempeño financiero y valor sostenible. <https://www.gruponutresa.com/inversionistas/reportes-anales/>

Jaramillo Betancour F. (2010). Valoración de empresas. Capítulo 2: Elementos principales de la valoración. Ecoe Ediciones.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69142?page=65>

justicia social y se dictan otras disposiciones. 13 de diciembre de 2022. Diario Oficial No. 52.247. (Fuente para los impuestos saludables mencionados en el PESTEL).

Montaño, F. (2016). Renta fija y renta variable. En Análisis de productos y servicios de inversión. (pp.5-27). Málaga, España: IC Editorial.

Nestlé S.A. (2024). Annual Report 2023 - Financial Statements. Recuperado de <https://www.nestle.com/investors> (Fuente para la comparación de rentabilidad y reinversión de utilidades en la región)

Palacios, B. (2025, 31 octubre). Nutresa: Un futuro entre todos. Nutresa. <https://gruponutresa.com/>

Ley 2277 de 2022. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la 59

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. Harvard Business Review.

Riveros A. R. (2021). La gerencia Financiera y la generación de valor [Recurso Web].

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41627>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2018). Finanzas Corporativas. McGraw-Hill Education. (Sustento teórico para las fórmulas de ROCE, WACC y Apalancamiento)

Santos, N. (2008). La política de dividendos y la rentabilidad de los negocios. Industrial Data.

11(1), pp.29-36