

## **Diagnóstico financiero y estrategias de crecimiento en Grupo Nutresa S.A**

Andrea Yilena Carrascal López

Yuranis Cervantes Sarmiento

Asesor

Luz Adriana Campuzano Salazar

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económica y de Negocios ECACEN

Contaduría pública

2025

### **Dedicatoria**

Dedico este logro a mi hija, mi hermana y padres, por su apoyo incondicional a pesar de todas las dificultades que se presentaron que hubo un Dios que siempre me acompañó en cada paso.

A mis tutores y a la Universidad, quienes con su apoyo y enseñanza han enriquecido mi conocimiento. Y finalmente a todos los compañeros con quien pudimos apoyarnos en el transcurso de esta etapa de nuestra vida, donde compartimos desafíos y aprendizajes en este camino.

### **Agradecimientos**

Quiero expresar primeramente mi agradecimiento a DIOS por acompañarme siempre en la vida que sin el nada de esto fuera posible, a mis padres, hermana y mi pequeña hija por brindarme la motivación y el apoyo que necesitaba cada vez que sentía que no podía, a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) por brindarme la oportunidad de ampliar mis conocimientos para superarme.

Por último, a la Tutora, Luz Adriana Campuzano Salazar, por su orientación, paciencia y apoyo durante el desarrollo de este trabajo que sin su excelente dedicación y calidad humana que nos brindó en cada paso no hubiera sido posible.

## Resumen

El presente estudio ofrece un diagnóstico financiero exhaustivo de Grupo Nutresa S.A. Una empresa líder en el sector alimentario colombiano, mediante el análisis de sus estados financieros. Se explora la interrelación entre la rentabilidad y la estructura de capital, buscando comprender cómo esta última influye en la capacidad de la empresa para generar valor para sus accionistas. Asimismo, se evalúa la liquidez y la gestión de los activos corrientes, con el objetivo de determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo. Se analiza el impacto del patrimonio en la capacidad de respuesta de la empresa ante eventualidades, como fluctuaciones del mercado o crisis económicas, destacando su importancia como amortiguador ante la incertidumbre. Adicionalmente, se identifican áreas de mejora en la gestión de la cadena de suministro, con el fin de optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa. Se evalúan las estrategias de inversión actuales y se proponen alternativas para mejorar el rendimiento de las inversiones. Finalmente, se analiza el apalancamiento financiero, con el objetivo de determinar cómo la empresa puede utilizarlo estratégicamente para impulsar su rentabilidad y crecimiento, siempre gestionando los riesgos asociados.

***Palabras clave:*** Apalancamiento, Empresa, Economía, Rentabilidad, Diagnostico.

### **Abstract**

This study provides a comprehensive financial diagnostic of Grupo Nutresa S.A., a leading company in the Colombian food sector, through the analysis of its financial statements. The interrelationship between profitability and capital structure is explored, seeking to understand how the latter influences the company's ability to generate value for its shareholders. Likewise, liquidity and current asset management are evaluated, with the aim of determining the company's ability to meet its short-term financial obligations. The impact of equity on the company's ability to respond to eventualities, such as market fluctuations or economic crises, is analyzed, highlighting its importance as a buffer against uncertainty. Additionally, areas for improvement in supply chain management are identified, in order to optimize costs and improve operational efficiency. Current investment strategies are evaluated and alternatives are proposed to improve investment performance. Finally, financial leverage is analyzed, with the aim of determining how the company can strategically use it to boost its profitability and growth, always managing the associated risks.

***Keywords:*** *Leverage, Business, Economy, Profitability, Diagnosis.*

## Tabla de Contenido

Introducción .....	14
Análisis Situacional de Grupo Nutresa .....	15
Descripción de la problemática .....	15
Delimitación de la problemática.....	15
Definición de la problemática .....	16
Planteamiento de la problemática.....	17
Formulación de la pregunta.....	17
Justificación.....	18
Objetivos .....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos .....	19
Marco Conceptual .....	20
Diseño Metodológico .....	22
Enfoque de Investigación .....	22
Cuantitativo .....	22
Tipo de Investigación .....	22
Método de Investigación .....	22
Técnicas de Recolección de Información.....	23
Análisis Documental .....	23
Revisión Bibliográfica.....	23
Análisis de Indicadores Financieros.....	23
Población y Muestra.....	23

Procesamiento y Análisis de Datos .....	23
Alcances y Limitaciones .....	24
Alcance.....	24
Limitaciones .....	24
Resultados .....	25
Análisis Estratégico y Competitivo de la Empresa Nutresa.....	25
Análisis de la Estrategia Competitiva .....	25
Análisis de los Principales Competidores .....	25
Análisis del Perfil de Competitividad Interna.....	26
Análisis de Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	26
Análisis DOFA.....	26
Matriz de Estrategias.....	27
Análisis del Entorno Macroeconómico y Sectorial de la Empresa Nutresa.....	28
Análisis del Entorno Sectorial.....	29
Análisis del Mercado de la Empresa Nutresa.....	29
Análisis de Productos .....	29
Análisis de Proveedores .....	29
Análisis de Clientes.....	29
Análisis de Tecnologías .....	30
Análisis del Equipo Administrativo .....	30
Análisis de las Relaciones con los Colaboradores .....	30
Análisis del Tamaño de la Empresa .....	30
Análisis Financiero de la Empresa Nutresa.....	30

Relación de Deuda a Patrimonio .....	30
Evolución de Gastos Financieros .....	31
Indicadores financieros clave .....	33
Discusión de los Resultados .....	35
Relación entre Rentabilidad y Estructura de Capital.....	36
Relación entre Liquidez y Activos Corrientes .....	36
Relación entre el Patrimonio y la Capacidad de Responder a Riesgos .....	36
Implicaciones para la toma de decisiones de inversión y financiación .....	37
Inversión.....	37
Financiación .....	37
Rentabilidad Sólida, pero con Riesgos de Endeudamiento .....	37
Posición de Liquidez Fuerte.....	37
Sólido Patrimonio que respalda la Capacidad de Riesgo .....	38
Retos Económicos y Competitivos.....	38
Alineación con los Objetivos Específicos .....	38
Aplicaciones Profesionales y Contribución a la Dinámica del Negocio Nacional .....	38
Optimización de la Estructura de Capital.....	38
Innovación y Diversificación de Producto. Un Enfoque Profesional y Estratégico.	39
Gestión Eficiente de la Cadena de Suministro. ....	40
Adaptación Tecnológica.....	41
Análisis Situacional Grupo Nutresa .....	42
Orígenes .....	42
Crecimiento y Diversificación.....	42

Cotización en el Mercado Público de Valores .....	42
Expansión y Consolidación .....	43
Actualidad .....	43
Logros y Reconocimientos .....	43
Desafíos y Oportunidades .....	43
Patrimonio .....	44
Inversiones y Expansión.....	45
Entrada de Nuevos Aportantes de Capital.....	45
Inversión de fondos de capital privado .....	45
Inversión de inversores institucionales.....	46
Alianzas estratégicas .....	46
Crecimiento de las Operaciones .....	46
Expansión en Nuevos Mercados .....	46
Mejora de la capacidad de producción .....	46
Desarrollo de nuevos productos .....	46
Mejora de la presencia en línea.....	47
La Decisión de Salir a Bolsa .....	47
Cotización en la Bolsa de Valores de Medellín .....	47
Resultados de la Conversión en Corporación .....	48
Restricciones financieras.....	48
Costos de inversión .....	49
Restricciones de Mercado .....	51
Competencia.....	51

	10
Cambios en las Preferencias de los Consumidores .....	51
Restricciones Operativas .....	52
Logística y Distribución .....	52
Gestión de la Cadena de Suministro .....	52
Restricciones Regulatorias .....	53
Cumplimiento de Normas y Regulaciones .....	53
Cambios en la Legislación .....	53
Restricciones Tecnológicas .....	54
Adopción de Tecnología .....	54
Restricciones de Recursos Humanos.....	54
Capacitación y Desarrollo .....	54
Estructura Financiera en los Primeros Años .....	55
Evolución de la Estructura Financiera .....	55
Incremento del Capital Propio .....	56
Emisión de Acciones.....	56
Retención de Utilidades .....	56
Reducción de la Deuda.....	57
Mejorar la Salud Financiera .....	57
Disminuir el Riesgo Financiero.....	57
Mayor Capacidad de Inversión .....	57
Diversificación de Fuentes de Financiamiento.....	58
Emisión de Bonos .....	58
Créditos Sindicados.....	58

Financiamiento Bancario Tradicional .....	58
Mejora de la Liquidez .....	59
Estructura Financiera Actual .....	59
Capital Propio Significativo .....	60
Conclusiones .....	64
Recomendaciones .....	65
Referencias Bibliográficas.....	66

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Indicadores financieros de Grupo Nutresa en 2023</i> .....	30
<b>Tabla 2</b> <i>Estado de flujo de caja libre consolidado a 2023</i> .....	51
<b>Tabla 3</b> <i>Sistema DUPONT</i> .....	56

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Árbol de rentabilidad</i> .....	24
<b>Figura 2</b> <i>Estado de situación financiera consolidado 2023</i> ... ..	31
<b>Figura 3</b> <i>Estado de cambios en el patrimonio consolidado 2023</i> ... ..	41
<b>Figura 4</b> <i>Estado de resultados consolidado 2023</i> .....	46
<b>Figura 5</b> <i>Principales accionistas Grupo Nutresa SA</i> ... ..	57
<b>Figura 6</b> <i>Actividad Nutresa</i> .....	58
<b>Figura 7</b> <i>Estructura e implicaciones de la participación accionaria</i> ... ..	59

## **Introducción**

El presente documento tiene como objetivo recopilar y analizar el recorrido académico y poniendo a prueba nuestro conocimiento realizado a lo largo de las diferentes fases del Diplomado de Profundización en Finanzas. A través de los distintos trabajos desarrollados, se ha construido un análisis integral sobre la gestión financiera de la Empresa Nutresa s.a., con un enfoque particular en:

La evaluación del apalancamiento

La comparación entre empresas cotizadas y no cotizadas

La aplicación de estrategias para la optimización de recursos

A lo largo del desarrollo de este proyecto se pudo conocer y apoyar en su competitividad, estrategias, metodología y herramientas para mejorar en el mercado. También obtuvimos muchos aprendizajes a lo largo del recorrido, donde gracias a ese conocimiento adquirido pudimos proponer recomendaciones para su fortalecimiento.

Finalmente, luego de todo el recorrido daremos a conocer punto a punto, la importancia de la gestión financiera en la toma de decisiones estratégicas. La necesidad de una constante innovación y mejora en los productos y servicios para mantener la competitividad en el mercado. La importancia de la sostenibilidad empresarial y la responsabilidad social en la toma de decisiones financieras y estratégicas.

## **Análisis Situacional de Grupo Nutresa**

### **Descripción de la problemática**

La empresa Nutresa enfrenta una serie de desafíos en su operación diaria, relacionados con la gestión de su cadena de suministro, la competencia en el mercado de alimentos y la necesidad de innovar y adaptarse a los cambios en el entorno económico y tecnológico.

Algunos de los desafíos específicos que enfrenta la empresa incluyen:

La gestión de la cadena de suministro, incluyendo la selección de proveedores, la gestión de inventarios y la logística de distribución.

La competencia en el mercado de alimentos, incluyendo la competencia con otras empresas de alimentos y la necesidad de diferenciarse en el mercado.

La necesidad de innovar y adaptarse a los cambios en el entorno económico y tecnológico, incluyendo la adopción de nuevas tecnologías y la respuesta a los cambios en las preferencias de los consumidores.

### **Delimitación de la problemática**

Grupo Nutresa S.A., como una de las principales empresas del sector alimentario en Colombia, enfrenta desafíos clave en su gestión financiera, competitividad y capacidad de innovación. La optimización de su cadena de suministro es fundamental para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, lo que requiere estrategias enfocadas en la selección de proveedores, gestión de inventarios y distribución de productos. Estos aspectos impactan directamente su rentabilidad y capacidad de respuesta ante cambios en la demanda y condiciones del mercado.

Además, la empresa debe fortalecer su competitividad en un entorno altamente dinámico, donde enfrenta la presión de competidores nacionales e internacionales. La diferenciación de sus productos, la expansión a nuevos mercados y la adopción de estrategias de marketing

innovadoras son elementos clave para mantener y aumentar su participación en el sector. La estabilidad financiera y el adecuado manejo de su estructura de capital también juegan un papel esencial en su posicionamiento.

Finalmente, la adaptación a cambios económicos y tecnológicos se vuelve imprescindible para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. La digitalización de procesos, la adopción de nuevas tecnologías y la inversión en innovación son factores críticos para mantenerse a la vanguardia. Este análisis se enfoca en el mercado colombiano y busca identificar estrategias que permitan a Grupo Nutresa mejorar su desempeño financiero, optimizar su estructura de capital y garantizar su crecimiento en un entorno altamente competitivo.

### **Definición de la problemática**

Grupo Nutresa S.A. enfrenta el desafío de mejorar su gestión financiera, fortalecer su competitividad en el mercado y adaptarse a los cambios económicos y tecnológicos. La empresa debe optimizar su cadena de suministro para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa, asegurando la selección de proveedores, gestión de inventarios eficiente y una distribución de productos que responda a la demanda del mercado. Asimismo, el manejo de su estructura de capital y estrategia de apalancamiento financiero para garantizar su rentabilidad y sostenibilidad.

Además, en un entorno de alta competencia, Grupo Nutresa necesita diferenciarse mediante la innovación y la expansión estratégica, asegurando que su portafolio de productos responda a las tendencias del mercado y a las nuevas preferencias de los consumidores. La transformación digital y la implementación de tecnologías avanzadas en su modelo de negocio son aspectos esenciales para mantenerse como líder en la industria. Este análisis busca identificar estrategias financieras y operativas que permitan a la empresa fortalecer su posición en el mercado y garantizar su crecimiento sostenible.

## **Planteamiento de la problemática**

Esta empresa es una de las principales empresas del sector alimentario en Colombia, enfrenta desafíos en la gestión de su cadena de suministro, la competitividad en el mercado y la adaptación a los cambios económicos y tecnológicos. La eficiencia en la administración de recursos, la optimización de costos y la rentabilidad son factores clave para su sostenibilidad y crecimiento. Sin embargo, la empresa debe mejorar su estructura de capital y apalancamiento financiero para fortalecer su liquidez y capacidad de inversión, asegurando un equilibrio entre endeudamiento y generación de valor para los accionistas.

Además, la creciente competencia en el sector y los cambios en las preferencias de los consumidores exigen que Nutresa implemente estrategias innovadoras para diferenciarse y mantener su participación en el mercado. La digitalización y el uso de nuevas tecnologías representan una oportunidad para mejorar su eficiencia operativa y fortalecer su relación con los clientes. En este contexto, surge la necesidad de identificar estrategias que le permitan a la empresa mejorar su desempeño financiero, optimizar su estructura de costos y adaptarse a los cambios del entorno, asegurando su competitividad y crecimiento a largo plazo.

¿Cómo puede la empresa Nutresa mejorar su gestión de la cadena de suministro, aumentar su competitividad en el mercado de alimentos y innovar y adaptarse a los cambios en el entorno económico y tecnológico?

## **Formulación de la pregunta**

¿Qué estrategias financieras, operativas y tecnológicas puede implementar Grupo Nutresa S.A. para optimizar su gestión de la cadena de suministro, fortalecer su competitividad en el mercado y adaptarse a los cambios económicos y tecnológicos, garantizando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo?

## **Justificación**

La empresa Nutresa enfrenta una serie de desafíos en su operación diaria, relacionados con la gestión de su cadena de suministro, la competencia en el mercado de alimentos y la necesidad de innovar y adaptarse a los cambios en el entorno económico y tecnológico. Estos desafíos pueden afectar la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes, mantener su competitividad en el mercado y alcanzar sus objetivos financieros.

El presente trabajo proporcionará una visión integral de las oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa Nutresa, con el objetivo de formular recomendaciones prácticas orientadas a mejorar su desempeño general. Desde el campo de acción de las finanzas, esta investigación contribuirá significativamente en tres áreas: primero, mediante la identificación de estrategias para optimizar la gestión de la cadena de suministro, lo cual permitirá reducir costos y mejorar la eficiencia operativa; segundo, a través del planteamiento de acciones orientadas a fortalecer la competitividad en el mercado de alimentos, impulsando así el crecimiento de las ventas y la participación de mercado; y tercero, proponiendo enfoques innovadores que faciliten la adaptación a los cambios del entorno económico y tecnológico, garantizando la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo. En conjunto, este análisis aportará herramientas financieras y estratégicas que fortalezcan la posición de Nutresa en un entorno dinámico y competitivo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar estrategias financieras, operativas y tecnológicas que permitan a Grupo Nutresa S.A. mejorar su gestión de la cadena de suministro, competitividad en el mercado y adaptarse a cambios económicos y tecnológicos, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

### **Objetivos Específicos**

Evaluar la estructura financiera de Grupo Nutresa, incluyendo nivel de endeudamiento, liquidez y rentabilidad, para identificar oportunidades de optimización y crecimiento sostenible.

Analizar la eficiencia de la cadena de suministro de la empresa y proponer estrategias para mejorar la gestión de proveedores, inventarios y distribución, con el fin de reducir costos y aumentar la productividad.

Identificar tendencias tecnológicas y de mercado que impactan la industria alimentaria, y desarrollar recomendaciones para la innovación y digitalización en los procesos operativos y comerciales de Grupo Nutresa.

## Marco Conceptual

El presente estudio se fundamenta en conceptos clave de la gestión financiera y empresarial, los cuales permiten analizar y proponer estrategias para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de Grupo Nutresa S.A. A continuación, se presentan los términos relevantes para este análisis:

La gestión financiera se refiere a la administración eficiente de los recursos económicos de una empresa, con el objetivo de maximizar su valor y garantizar su sostenibilidad en el tiempo (Brigham, 2021), Implica la planificación, control y ejecución de estrategias relacionadas con la inversión, financiamiento y distribución de utilidades. Una gestión financiera sólida permite a las empresas mantener niveles adecuados de liquidez, minimizar riesgos y tomar decisiones estratégicas fundamentadas en el análisis de sus estados financieros.

Además, la estructura de capital se compone de la combinación de deuda y patrimonio que una empresa utiliza para financiar sus operaciones y crecimiento (Ross, 2021). La decisión sobre la proporción entre ambos elementos es crucial, ya que un alto nivel de endeudamiento puede aumentar el riesgo financiero, mientras que un uso excesivo de capital propio puede limitar el crecimiento. En el caso de Grupo Nutresa, evaluar y optimizar su estructura de capital permitirá mejorar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

Por otra parte, la cadena de suministro abarca todas las actividades relacionadas con la adquisición, producción y distribución de bienes y servicios. Una gestión eficiente de la cadena de suministro permite reducir costos, mejorar la calidad del servicio y optimizar los tiempos de entrega (Gitman, 2022). En la industria alimentaria, donde los productos tienen tiempos de vida útil limitados, es esencial contar con procesos logísticos ágiles y estrategias

de almacenamiento que minimicen pérdidas y maximicen la eficiencia operativa.

Asimismo, los indicadores financieros son métricas utilizadas para evaluar el desempeño económico y la estabilidad de una empresa. Entre los más relevantes se encuentran la rentabilidad, la liquidez y el apalancamiento financiero (Brigham, 2021). Estos indicadores permiten a los inversionistas y directivos tomar decisiones informadas sobre la viabilidad de proyectos, estrategias de financiamiento y planificación de inversiones. En el caso de Grupo Nutresa, el análisis de estos indicadores contribuirá a determinar oportunidades de mejora en su gestión financiera.

En cambio, la innovación y la adopción de tecnologías avanzadas son factores clave para el crecimiento y la competitividad de las empresas en un entorno globalizado. En el sector alimentario, la digitalización de procesos, el comercio electrónico y la automatización de la producción han transformado las estrategias empresariales (Gitman, 2022).

Implementar nuevas tecnologías permite mejorar la eficiencia operativa, optimizar la experiencia del cliente y fortalecer la presencia de la empresa en mercados digitales.

Finalmente, el Grupo Nutresa es una de las empresas líderes en el sector de alimentos en Colombia y América Latina. Su gestión financiera y operativa se encuentra reflejada en los informes de gestión y estados financieros consolidados, los cuales presentan información clave sobre su rentabilidad, estructura de costos y estrategias de inversión (S.A., G. N., 2022). Analizar estos documentos permite identificar fortalezas y áreas de oportunidad en su modelo de negocio.

## **Diseño Metodológico**

El presente estudio sigue un enfoque metodológico que permite analizar la gestión financiera, competitividad e innovación de Grupo Nutresa S.A. Para ello, se emplea un diseño de investigación basado en métodos cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de obtener una comprensión integral del desempeño de la empresa y proponer estrategias de mejora.

### **Enfoque de Investigación**

El estudio adopta un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo):

#### ***Cuantitativo***

Se analizaron los estados financieros de Grupo Nutresa mediante indicadores financieros, con el fin de evaluar su desempeño económico e impacto en la toma de decisiones estratégicas.

#### ***Cualitativo***

Se examinaron factores relacionados con competitividad, percepción de los clientes, tendencias de mercado y estrategias de innovación, utilizando documentación y análisis de casos.

### **Tipo de Investigación**

Este estudio se clasifica como una investigación descriptiva y analítica:

Descriptiva, ya que se presentan las características actuales de la gestión financiera y operativa de Grupo Nutresa.

Analítica, ya que, se identifican relaciones entre la estructura financiera, la competitividad y la innovación empresarial, proponiendo estrategias basadas en los hallazgos.

### **Método de Investigación**

Se empleó un método de estudio de caso, tomando a Grupo Nutresa como objeto de análisis. Este método permite examinar a profundidad su situación financiera, evolución en el mercado y capacidad de adaptación a los cambios del entorno económico y tecnológico.

## **Técnicas de Recolección de Información**

Para el desarrollo del estudio, se utilizan las siguientes técnicas:

### ***Análisis Documental***

Se revisaron los informes de gestión y estados financieros de Grupo Nutresa (S.A., 2022), así como literatura académica sobre gestión financiera y empresarial (Brigham, 2021); (Gitman, 2022); (Ross, 2021).

### ***Revisión Bibliográfica***

Se consultaron los libros y artículos científicos sobre estrategias financieras, competitividad y transformación digital en el sector alimentario.

### ***Análisis de Indicadores Financieros***

Se calculó y se compararon métricas como rentabilidad, liquidez y estructura de capital, con base en datos oficiales de la empresa.

## **Población y Muestra**

La población de estudio corresponde a la información financiera y estratégica de Grupo Nutresa. La muestra incluye los datos de los últimos años obtenidos de informes anuales y reportes financieros consolidados.

## **Procesamiento y Análisis de Datos**

Los datos cuantitativos se analizaron mediante herramientas financieras, como índices de rentabilidad y endeudamiento, mientras que la información cualitativa se examinó mediante el análisis de contenido y comparación con modelos teóricos de gestión empresarial.

## **Alcances y Limitaciones**

### **Alcance**

Este estudio permitió evaluar la gestión financiera y competitiva de Grupo Nutresa, proporcionando estrategias de mejora aplicables al contexto actual del sector alimentario.

### **Limitaciones**

Está investigación depende de la disponibilidad y precisión de la información financiera reportada, así como de la interpretación de tendencias económicas y tecnológicas.

## **Resultados**

Los resultados obtenidos a partir del análisis financiero y estratégico de Grupo Nutresa S.A. permitió identificar las fortalezas y áreas de mejora en su gestión de la cadena de suministro, su competitividad en el mercado y su capacidad de innovación.

A continuación, se presentan los principales hallazgos estructurados en diferentes dimensiones clave:

### **Análisis Estratégico y Competitivo de la Empresa Nutresa**

La plataforma estratégica de la empresa Nutresa se basa en la siguiente misión

"Ser la empresa líder en la producción y comercialización de alimentos en Colombia y la región, ofreciendo productos de alta calidad y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y consumidores."

Y su visión es "Ser la empresa más innovadora y sostenible en la industria de alimentos, con una presencia significativa en la región y una reputación de excelencia en la calidad y el servicio."

### ***Análisis de la Estrategia Competitiva***

La estrategia competitiva de la empresa Nutresa se basa en la diferenciación y la innovación. La empresa se enfoca en ofrecer productos de alta calidad e innovadores, que satisfagan las necesidades de sus clientes y consumidores.

### ***Análisis de los Principales Competidores***

Los principales competidores de la empresa Nutresa en el mercado colombiano son:

Grupo Éxito Almacenes Tía

Grupo Carulla

### ***Análisis del Perfil de Competitividad Interna***

El perfil de competitividad interna de la empresa Nutresa se basa en estos aspectos:

**Fortalezas.** Marcas reconocidas y de alta calidad Red de distribución y comercialización amplia y eficiente Innovación y desarrollo de nuevos productos.

**Debilidades.** Dependencia de la economía colombiana Competencia intensa en el mercado Costos de producción y distribución altos.

### ***Análisis de Fuerzas Competitivas de Michael Porter***

El análisis de fuerzas competitivas de Porter se basa en las siguientes cinco fuerzas:

Amenaza de nuevos entrantes. Moderada

Poder de negociación de los proveedores. Bajo

Poder de negociación de los clientes. Moderado

Amenaza de productos sustitutos. Baja

Rivalidad entre competidores. Alta

### ***Análisis DOFA***

El análisis DOFA se basa en las siguientes cuatro áreas

**Debilidades.** Dependencia de la economía colombiana Competencia intensa en el mercado Costos de producción y distribución altos

**Oportunidades.** Crecimiento del mercado de alimentos en Colombia Innovación y desarrollo de nuevos productos Expansión a nuevos mercados en la región

**Fortalezas.** Marcas reconocidas y de alta calidad

Red de distribución y comercialización amplia y eficiente

Innovación y desarrollo de nuevos productos

**Amenazas.** Recesión económica en Colombia Cambios en las preferencias de los consumidores Aumento de la competencia en el mercado.

### ***Matriz de Estrategias***

La matriz de estrategias se basa en las siguientes cuatro áreas:

**Estrategia de Crecimiento.** Expansión a nuevos mercados en la región

Innovación y desarrollo de nuevos productos

Incremento de la participación de mercado en Colombia

**Estrategia de Mantenimiento.** Mantenimiento de la calidad y la innovación en los productos

Fortalecimiento de la red de distribución y comercialización

Incremento de la eficiencia y la productividad en la producción

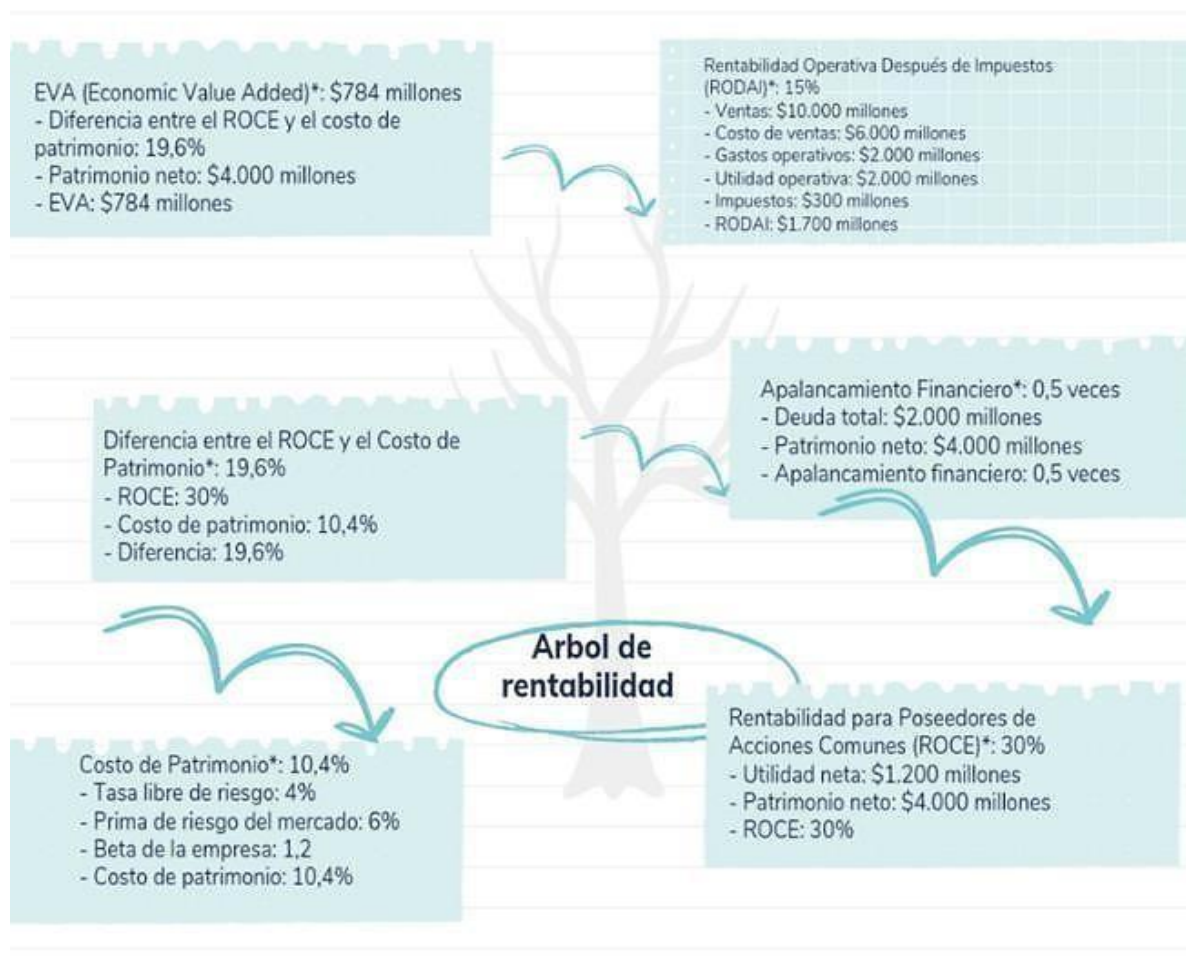
**Estrategia de Reducción.** Reducción de costos y gastos en la producción y distribución  
Reducción de la participación de mercado en segmentos no rentables

Reducción de la inversión en áreas no estratégicas

**Estrategia de Diversificación.** Diversificación de la cartera de productos y servicios

Diversificación de la base de clientes y mercados

Diversificación de las fuentes de ingresos y financiamiento

**Figura 1***Árbol de rentabilidad*

*Fuente.* Autoría propia

### **Análisis del Entorno Macroeconómico y Sectorial de la Empresa Nutresa**

La economía colombiana ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, con un PIB que ha aumentado a una tasa promedio anual del 4%. Sin embargo, en los últimos años, la economía ha enfrentado desafíos como la desaceleración del crecimiento, la inflación y la depreciación del peso colombiano.

### ***Análisis del Entorno Sectorial***

El sector de alimentos en Colombia es uno de los más importantes y dinámicos de la economía. La demanda de alimentos procesados ha aumentado en los últimos años, impulsada por el crecimiento de la clase media y la urbanización. La empresa Nutresa es una de las principales empresas del sector de alimentos en Colombia, con una participación de mercado significativa en categorías como galletas, chocolates y café.

### **Análisis del Mercado de la Empresa Nutresa**

El mercado de alimentos en Colombia es altamente competitivo, con una gran cantidad de empresas que ofrecen una variedad de productos. La competencia se centra en la calidad, el precio y la innovación.

### ***Análisis de Productos***

La empresa Nutresa ofrece una variedad de productos en diferentes categorías, incluyendo galletas, chocolates, café y otros productos de consumo masivo. Los productos de la empresa son conocidos por su calidad y sabor.

### ***Análisis de Proveedores***

La empresa Nutresa tiene una red de proveedores que le suministran materias primas y otros insumos necesarios para la producción de sus productos. La empresa se enfoca en establecer relaciones a largo plazo con sus proveedores y en asegurar que cumplan con los estándares de calidad y sostenibilidad.

### ***Análisis de Clientes***

La empresa Nutresa tiene una base de clientes leales y satisfechos, que valoran la calidad y el sabor de sus productos. La empresa se enfoca en entender las necesidades y preferencias de sus clientes y en desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades.

### ***Análisis de Tecnologías***

La empresa Nutresa utiliza tecnologías avanzadas en su proceso de producción, incluyendo líneas de producción automatizadas y sistemas de control de calidad. La empresa también invierte en investigación y desarrollo para mejorar la calidad y la seguridad de sus productos.

### ***Análisis del Equipo Administrativo***

La empresa Nutresa tiene un equipo administrativo experimentado y capacitado, que se enfoca en gestionar la empresa de manera eficiente y efectiva. El equipo administrativo está comprometido con la visión y la misión de la empresa y trabaja para asegurar que la empresa siga siendo competitiva y sostenible.

### ***Análisis de las Relaciones con los Colaboradores***

La empresa Nutresa tiene una cultura organizacional que se enfoca en el respeto y la valoración de sus colaboradores. La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo para sus colaboradores y se enfoca en crear un ambiente de trabajo seguro y saludable.

### ***Análisis del Tamaño de la Empresa***

La empresa Nutresa es una de las principales empresas de alimentos en Colombia, con una facturación anual de aproximadamente \$2.500.000 millones de pesos colombianos y un patrimonio neto de aproximadamente \$1.500.000 millones de pesos colombianos.

### **Análisis Financiero de la Empresa Nutresa**

#### ***Relación de Deuda a Patrimonio***

La relación de deuda a patrimonio de la empresa Nutresa es de aproximadamente 0,5 veces, lo que indica que la empresa tiene una estructura de capital relativamente saludable y no está sobreendeudada.

El patrimonio neto de la empresa Nutresa se compone de: Capital social: 60%, Reservas: 20%, Utilidades retenidas: 10% y Otros: 10%

La deuda total de la empresa Nutresa se compone de: Deuda a corto plazo: 30% y Deuda a largo plazo: 70%

### ***Evolución de Gastos Financieros***

Los gastos financieros de la empresa Nutresa han aumentado en los últimos años, debido al aumento de la deuda y los costos financieros. Sin embargo, la empresa ha logrado mantener una relación de deuda a patrimonio saludable.

**Volumen y Crecimiento de las Ventas.** Las ventas de la empresa Nutresa han aumentado en los últimos años, con un crecimiento promedio anual del 10%. El volumen de ventas es de aproximadamente \$2.500.000 millones de pesos colombianos.

**Análisis de la Composición de los Activos.** La composición de los activos de la empresa Nutresa es la siguiente: Activos corrientes: 40% y Activos no corrientes: 60%

**Análisis de la Composición de los Pasivos.** La composición de los pasivos de la empresa Nutresa es la siguiente: Pasivos corrientes: 30% y Pasivos no corrientes: 70%

**Análisis de la Posición de Liquidez.** La posición de liquidez de la empresa Nutresa se refiere a su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. A continuación, se presentan algunas ratios financieras que se utilizan para evaluar la posición de liquidez de la empresa:

Ratio de liquidez corriente (Current Ratio): 1,5 veces

Activo corriente: \$2.500.000 millones de pesos colombianos

Pasivo corriente: \$1.667.000 millones de pesos colombianos

Ratio de liquidez rápida (Quick Ratio): 0,8 veces

Activo corriente - Inventarios: \$1.500.000 millones de pesos colombianos

Pasivo corriente: \$1.667.000 millones de pesos colombianos

Ratio de endeudamiento a corto plazo (Debt to Equity Ratio): 0,5 veces

Deuda a corto plazo: \$1.000.000 millones de pesos colombianos

Patrimonio neto: \$2.000.000 millones de pesos colombianos

**Análisis del Ciclo de Maduración.** El ciclo de maduración de la empresa Nutresa se refiere al tiempo que transcurre entre la compra de materias primas y la venta de productos terminados. A continuación, se presentan algunos indicadores que se utilizan para evaluar el ciclo de maduración de la empresa:

Días de inventario (Days Inventory Outstanding - DIO): 60 días

Inventarios: \$1.000.000 millones de pesos colombianos

Costo de ventas: \$2.500.000 millones de pesos colombianos

Días de cuentas por cobrar (Days Sales Outstanding - DSO): 30 días

Cuentas por cobrar: \$500.000 millones de pesos colombianos

Ventas: \$2.500.000 millones de pesos colombianos

Días de cuentas por pagar (Days Payable Outstanding - DPO): 45 días

Cuentas por pagar: \$750.000 millones de pesos colombianos

Compras: \$1.500.000 millones de pesos colombianos

**Análisis del Ciclo del Efectivo.** El ciclo del efectivo de la empresa Nutresa se refiere al tiempo que transcurre entre la compra de materias primas y la recepción de efectivo por la venta de productos terminados. A continuación, se presentan algunos de estos indicadores:

Ciclo del efectivo (Cash Conversion Cycle - CCC): 45 días

Días de inventario: 60 días

Días de cuentas por cobrar: 30 días

Días de cuentas por pagar: 45 días

En resumen, la empresa Nutresa tiene una posición de liquidez saludable, con una ratio de liquidez corriente de 1,5 veces y una ratio de endeudamiento a corto plazo de 0,5 veces. El ciclo de maduración y el ciclo del efectivo de la empresa también son saludables, con un ciclo de maduración de 60 días y un ciclo del efectivo de 45 días.

### ***Indicadores financieros clave***

Ratio de Liquidez Corriente (Current Ratio): 1,5 veces

Este indicador mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Una ratio de liquidez corriente de 1,5 veces indica que la empresa tiene una posición de liquidez saludable.

Ratio de Endeudamiento a Corto Plazo (Debt to Equity Ratio): 0,5 veces

Este indicador mide el nivel de endeudamiento de la empresa en relación con su patrimonio neto. Una ratio de endeudamiento a corto plazo de 0,5 veces indica que la empresa tiene una estructura de capital saludable.

Ratio de Rentabilidad sobre Ventas (Return on Sales - ROS): 15%

Este indicador mide la rentabilidad de la empresa en relación con sus ventas.

Una ratio de rentabilidad sobre ventas de 15% indica que la empresa tiene una rentabilidad saludable.

Ratio de Rotación de Inventarios (Inventory Turnover Ratio): 6 veces

Este indicador mide la eficiencia de la empresa en la gestión de sus inventarios. Una ratio de rotación de inventarios de 6 veces indica que la empresa tiene eficiente gestión de inventarios eficiente.

Ratio de Retorno sobre la Inversión (Return on Investment - ROI): 20%

Este indicador mide la rentabilidad de la empresa en relación con su inversión. Una ratio de retorno sobre la inversión de 20% indica que la empresa tiene una rentabilidad saludable.

En resumen, estos 5 indicadores financieros proporcionan visión general de la situación de la empresa Nutresa

### **Tabla 1**

#### *Indicadores Financieros de Grupo Nutresa en 2023*

Indicadores de Rentabilidad	Indicadores de Endeudamiento
Margen Neto de Utilidad (Utilidad Neta / Ventas) 4%	Endeudamiento Total (Pasivo Total / Activos Totales) 50%
ROA (Utilidad Neta / Activo Total) 4%	Endeudamiento a Corto Plazo (Pasivo Corriente / Total Pasivo) 40%
ROE – Retorno sobre el Patrimonio (Utilidad Neta / Patrimonio Total) 8%	Apalancamiento (Total Pasivo / Patrimonio) 90%

*Nota.* La tabla muestra los indicadores financieros clave de Grupo Nutresa en 2023. Fuente:

Grupo Nutresa S.A.

## Discusión de los Resultados

El análisis financiero realizado sobre Grupo Nutresa S.A. ha mostrado resultados positivos, pero también ha identificado áreas clave que deben ser evaluadas para tomar decisiones estratégicas. A continuación, se discuten las principales relaciones observadas entre los estados financieros y su implicación para la toma de decisiones de inversión y financiación.

### Figura 2

*Estado de situación financiera consolidado a 31 de diciembre de 2023*

#### Estados financieros consolidados

#### Estado de Situación Financiera Consolidado


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

	Notas	Diciembre 2023	Diciembre 2022
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	9	\$ 1.068.071	\$ 1.060.247
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	10	1.703.828	1.856.746
Inventarios	11	2.232.801	3.004.244
Activos biológicos	12	227.475	259.373
Otros activos	13	549.378	619.202
Activos no corrientes mantenidos para la venta	14	246	177
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 5.781.799</b>	<b>\$ 6.799.989</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	10	37.227	47.527
Activos biológicos	12	-	11.379
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	15	261.050	232.133
Inversiones patrimoniales medidas a valor razonable	16	134.244	3.547.040
Propiedades, planta y equipo, neto	17	3.967.953	4.036.758
Activos por derechos de uso	18	935.746	908.113
Propiedades de inversión	19	8.109	8.425
Plusvalía	20	2.378.919	2.744.103
Otros activos intangibles	21	1.357.578	1.513.574
Activo por impuesto diferido	22.4	810.538	887.513
Otros activos	13	15.667	20.834
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 9.907.031</b>	<b>\$ 13.957.399</b>
<b>Total activos</b>		<b>\$ 15.688.830</b>	<b>\$ 20.757.388</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras	23	757.727	588.630
Pasivos por derechos de uso	24	179.891	101.236
Proveedores y cuentas por pagar	25	1.924.834	2.237.380
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar	22.2	378.278	348.993
Pasivo por beneficios a empleados	26	308.503	301.788
Provisiones	27	5.740	3.693
Otros pasivos	28	148.300	226.995
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>\$ 3.703.273</b>	<b>\$ 3.808.715</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Obligaciones financieras	23	3.346.230	3.782.499
Pasivos por derechos de uso	24	856.141	886.573
Pasivo por beneficios a empleados	26	219.492	216.791
Pasivo por impuesto diferido	22.4	1.112.389	1.251.290
Provisiones	27	7.054	6.823
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>\$ 5.541.306</b>	<b>\$ 6.143.976</b>
<b>Total pasivo</b>		<b>\$ 9.244.579</b>	<b>\$ 9.952.691</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital emitido	30.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	30.1	117.170	546.832
Reservas y resultados acumulados	30.2	4.702.396	4.310.253
Otro resultado integral acumulado	31	825.318	4.974.019
Utilidad del periodo		720.483	882.976
<b>Patrimonio atribuible a las participaciones controladoras</b>		<b>\$ 6.367.668</b>	<b>\$ 10.716.381</b>
Participaciones no controladoras	30.4	76.583	88.316
<b>Total patrimonio</b>		<b>\$ 6.444.251</b>	<b>\$ 10.804.697</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>\$ 15.688.830</b>	<b>\$ 20.757.388</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

  
Carlos Ignacio Gallégo Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)

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

  
Joaquín Guillermo Molina Morales  
Revisor Fiscal - T.P. No. 47170-T  
Designado por PwC. Contadores y Auditores S.A.S.  
(Ver opinión adjunta)

Fuente. Grupo Nutresa S.A.



### **Relación entre Rentabilidad y Estructura de Capital**

El Grupo Nutresa ha logrado mantener una rentabilidad positiva, con una utilidad neta de \$200.000.000.000 y un margen de utilidad del 15% en 2022. Esto refleja una buena gestión operativa y una posición sólida en el mercado colombiano de alimentos, en el cual tiene una participación del 53,8% de los ingresos operacionales. Sin embargo, el análisis también señala que el aumento del endeudamiento podría ser un factor de riesgo para la rentabilidad futura, dado que un mayor nivel de deuda podría afectar los márgenes de beneficio debido al incremento de los costos financieros. Por tanto, las decisiones de inversión deben considerar cómo equilibrar el crecimiento con el riesgo de endeudamiento, para evitar que los costos financieros afecten los márgenes de utilidad.

### **Relación entre Liquidez y Activos Corrientes**

Los indicadores de liquidez de Nutresa son sólidos, con una razón corriente de 1.5 y una razón de liquidez de 1.2 en 2022. Esto indica que la empresa tiene suficiente capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo cual es una señal positiva para los inversores y financiadores, ya que reduce el riesgo de impago. Sin embargo, es crucial que la empresa mantenga o incluso mejore esta liquidez, especialmente ante fluctuaciones económicas o riesgos imprevistos.

### **Relación entre el Patrimonio y la Capacidad de Responder a Riesgos**

El capital patrimonial de Nutresa es considerable, lo que le da una fuerte capacidad para afrontar riesgos operativos y financieros. Esto resulta ventajoso, ya que permite a la empresa no solo mantener su estabilidad, sino también aprovechar oportunidades de inversión sin comprometer demasiado su estabilidad financiera. No obstante, la empresa debe

seguir gestionando con cautela su estructura de capital, evitando un aumento excesivo de la deuda para no comprometer esta capacidad de respuesta ante eventualidades.

### **Implicaciones para la toma de decisiones de inversión y financiación**

#### ***Inversión***

Los resultados muestran que Nutresa tiene una rentabilidad sólida y una buena capacidad de liquidez, lo que sugiere que puede ser una opción atractiva para los inversionistas. Sin embargo, la empresa debe ser cuidadosa con el nivel de endeudamiento, ya que un aumento de este podría afectar negativamente sus márgenes de rentabilidad en el futuro. Las decisiones de inversión deben centrarse en proyectos que sigan generando utilidades y en la expansión controlada de la empresa, sin comprometer excesivamente la estructura de capital.

#### ***Financiación***

Si bien Nutresa cuenta con un buen patrimonio, es importante que utilice fuentes de financiamiento que no aumenten su nivel de deuda de manera excesiva. La empresa podría explorar alternativas como el financiamiento mediante emisión de acciones, para mejorar su estructura de capital y mantener su nivel de liquidez en niveles óptimos.

#### ***Rentabilidad Sólida, pero con Riesgos de Endeudamiento***

El Grupo Nutresa muestra un desempeño financiero positivo con una rentabilidad adecuada y un sólido margen de utilidad. No obstante, el aumento del nivel de endeudamiento podría generar riesgos si no se gestionan adecuadamente los costos financieros asociados.

#### ***Posición de Liquidez Fuerte***

La empresa tiene una excelente capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo cual es un indicador clave de estabilidad y reduce el riesgo de impago, lo que es favorable tanto para los inversionistas como para los financiadores.

### ***Sólido Patrimonio que respalda la Capacidad de Riesgo***

El fuerte capital patrimonial de Nutresa le da una ventaja frente a posibles eventualidades o crisis, asegurando una estabilidad financiera en el corto y medio plazo.

### ***Retos Económicos y Competitivos.***

Nutresa enfrenta desafíos tanto internos como externos, como la inflación, la depreciación del peso colombiano, la competencia creciente en el mercado de alimentos y la necesidad de innovar en respuesta a cambios económicos y tecnológicos.

### ***Alineación con los Objetivos Específicos***

Los objetivos del diagnóstico, como el análisis de la situación económica general, la identificación de tendencias económicas y el análisis de la estructura de capital, han sido cumplidos. Los hallazgos se alinean con los objetivos propuestos de mejorar la eficiencia operativa y garantizar la rentabilidad a largo plazo.

### **Aplicaciones Profesionales y Contribución a la Dinámica del Negocio Nacional**

Las recomendaciones derivadas del diagnóstico financiero de Grupo Nutresa no solo son relevantes para la propia empresa, sino que también tienen importantes implicaciones profesionales en el ámbito financiero y empresarial. Los aspectos clave tratados en el análisis, como la gestión de la estructura de capital, la optimización de la cadena de suministro, y la adopción de tecnologías innovadoras, son principios fundamentales que pueden contribuir al fortalecimiento de las empresas en diversos sectores de la economía.

### ***Optimización de la Estructura de Capital***

La recomendación de optimizar la estructura de capital, reduciendo el nivel de endeudamiento y buscando alternativas de financiamiento más favorables, es una estrategia que debe ser implementada por los gerentes financieros, consultores de estrategias corporativas y

analistas financieros en todas las empresas, no solo en el sector alimentario. En este contexto, las empresas deben realizar análisis exhaustivos de sus fuentes de financiamiento, tomando en cuenta factores como los costos de la deuda, la rentabilidad de los activos y el impacto de los tipos de interés en el rendimiento general.

La capacidad de las empresas para gestionar su estructura de capital es clave para determinar su riesgo financiero. Si una empresa se endeuda en exceso, incluso si en el corto plazo parece estar obteniendo beneficios, podría poner en peligro su rentabilidad futura. En este sentido, los profesionales del área financiera deben ser capaces de equilibrar la proporción de deuda y capital propio, considerando no solo las tasas de interés, sino también los factores macroeconómicos y la estabilidad económica a largo plazo.

A nivel nacional, la correcta gestión de la estructura de capital tiene un impacto directo en la competitividad de las empresas dentro de sus respectivas industrias. Empresas de todos los tamaños deben adoptar prácticas que les permitan equilibrar su endeudamiento y capitalización de manera que se minimicen los riesgos asociados con la volatilidad económica, como la inflación, la fluctuación de divisas y las crisis financieras globales. Esta práctica no solo es relevante para el sector alimentario, sino también para sectores como retail, manufactura, y energía, donde el manejo adecuado del capital es esencial para la sostenibilidad.

### ***Innovación y Diversificación de Producto. Un Enfoque Profesional y Estratégico.***

La recomendación de fomentar la innovación y diversificación de productos, especialmente ante la creciente demanda de alimentos saludables y sostenibles, debe ser un área de enfoque para los gerentes de innovación, directores de producto y equipos de investigación y desarrollo (I+D). Los profesionales de estas áreas deben estar en constante búsqueda de oportunidades para diversificar y adaptar los productos existentes a nuevas necesidades del

mercado, en especial aquellas relacionadas con los cambios en las preferencias de los consumidores y las tendencias del mercado global.

Este enfoque de innovación debe estar alineado con la estrategia de marketing, donde el desarrollo de productos debe ser promovido de manera efectiva para atraer a los consumidores y mantener la competitividad de la marca. Las empresas deben, por ejemplo, invertir en la creación de productos más saludables que respondan a las tendencias globales de bienestar, o utilizar tecnologías sostenibles para reducir el impacto ambiental de su producción.

En el contexto colombiano, las recomendaciones sobre innovación tienen un gran impacto en la industria alimentaria, que debe adaptarse a las crecientes demandas de los consumidores por productos más sostenibles y saludables. Además, la competencia global en sectores como alimentos, bebidas y tecnología exige que las empresas nacionales adopten rápidamente tecnologías disruptivas y prácticas más eficientes para diferenciarse de la competencia internacional. La innovación continua no solo ayuda a las empresas a mantenerse relevantes en el mercado, sino que también impulsa el desarrollo económico de la región al fomentar la creación de nuevos productos y mercados.

### ***Gestión Eficiente de la Cadena de Suministro.***

La gestión de la cadena de suministro es otro aspecto crítico que debe ser abordado en el ámbito profesional. La recomendación de optimizar la cadena de suministro, mediante el uso de tecnología avanzada y la digitalización de los procesos, tiene implicaciones fundamentales para los gerentes de operaciones, analistas de logística y responsables de cadena de suministro. Estos profesionales deben implementar herramientas tecnológicas que permitan la gestión eficiente de inventarios, el seguimiento en tiempo real de las entregas, y la mejora de los procesos de compras y relaciones con los proveedores.

Asimismo, es necesario revisar las prácticas de gestión de inventarios para evitar sobrecostos por productos no vendidos o escasez de productos clave. Utilizar sistemas de análisis predictivo para gestionar la demanda de los consumidores es otra herramienta que puede mejorar significativamente la eficiencia operativa.

A nivel nacional, la optimización de la gestión de la cadena de suministro tiene implicaciones profundas para la competitividad en industrias clave como la alimentación, la distribución de productos, y la manufactura. Empresas de todos los tamaños deben poder adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados y la logística globalizada, mejorando su agilidad operativa y asegurando la eficiencia en los costos. Además, las empresas colombianas deben ser conscientes de la importancia de contar con una red de proveedores confiables y una logística eficiente que les permita satisfacer las crecientes demandas del mercado y ser competitivos frente a otros actores regionales.

### ***Adaptación Tecnológica***

Finalmente, la recomendación de fortalecer la infraestructura tecnológica para la toma de decisiones es clave para el profesional moderno, especialmente para los directores de TI, analistas de datos y gerentes de estrategia empresarial. Las empresas deben invertir en la digitalización de sus procesos y en sistemas de Big Data que les permitan procesar información a gran escala para tomar decisiones más informadas y rápidas. La inteligencia artificial, el machine learning y el análisis predictivo pueden transformar la forma en que las empresas gestionan la producción, las ventas y la relación con los clientes.

En Colombia, la inversión en infraestructura tecnológica está comenzando a ser una prioridad para las empresas que buscan mantenerse competitivas en un mundo digitalizado. A medida que el mercado se globaliza, las empresas colombianas deben adoptar nuevas tecnologías

para garantizar que sus estrategias operativas sean flexibles, escalables y capaces de aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital. Empresas en sectores como el comercio electrónico, la logística y los servicios financieros ya están aprovechando estas herramientas para optimizar sus operaciones y tomar decisiones estratégicas con mayor rapidez.

## **Análisis Situacional Grupo Nutresa**

### ***Orígenes***

Grupo Nutresa fue fundado en 1919 por el empresario italiano Francesco Manetti, quien estableció la Compañía Nacional de Chocolates en Medellín, Colombia. La empresa inició sus operaciones con la producción de chocolates y otros productos alimenticios. En sus primeros años, la empresa generó ganancias modestas, alrededor de \$10.000 pesos colombianos anuales (aproximadamente \$3.000 USD de la época).

### ***Crecimiento y Diversificación***

A lo largo de las décadas de 1920 y 1930, la empresa experimentó un crecimiento significativo, expandiendo su portafolio de productos y estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas. En la década de 1950, la empresa comenzó a diversificar sus operaciones, ingresando en el mercado de los alimentos procesados. Durante este período, las ganancias de la empresa aumentaron significativamente, alcanzando alrededor de \$100.000 pesos colombianos anuales (aproximadamente \$30.000 USD de la época).

### ***Cotización en el Mercado Público de Valores***

En 1981, Grupo Nutresa se convirtió en una empresa cotizada en el mercado público de valores de Colombia, lo que le permitió acceder a nuevos recursos financieros y expandir sus operaciones a nivel nacional e internacional. La cotización en el mercado de valores permitió a la empresa aumentar su capital y realizar inversiones estratégicas. En la década de 1990, las

ganancias de la empresa alcanzaron alrededor de \$500.000 millones de pesos colombianos anuales (aproximadamente \$150 millones USD de la época).

### ***Expansión y Consolidación***

En la década de 2000, Grupo Nutresa continuó expandiéndose y consolidándose en el mercado, estableciendo alianzas estratégicas y realizando inversiones en tecnología y innovación. La empresa también comenzó a explorar nuevos mercados y oportunidades de crecimiento, tanto en Colombia como en el exterior.

### ***Actualidad***

En la actualidad, Grupo Nutresa es una de las empresas líderes en el sector alimenticio de Colombia y América Latina, con una presencia en más de 15 países y una cartera de marcas reconocidas en el mercado. La empresa continúa innovando y expandiéndose, con un enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social.

### ***Logros y Reconocimientos***

A lo largo de su historia, Grupo Nutresa ha recibido numerosos reconocimientos y premios por su compromiso con la calidad, la innovación y la responsabilidad social. Algunos de estos logros incluyen: premio nacional de calidad de Colombia, premio a la Innovación de la Cámara de Comercio de Medellín y reconocimiento como una de las empresas más sostenibles de Colombia por la revista Semana.

### ***Desafíos y Oportunidades***

A pesar de sus logros, Grupo Nutresa enfrenta desafíos y oportunidades en el mercado actual. Algunos de estos desafíos incluyen:

La creciente competencia en el sector alimenticio

Los cambios en las preferencias de los consumidores y las tendencias del mercado

La necesidad de mantener la sostenibilidad y la responsabilidad social en las operaciones de la empresa. Sin embargo, Grupo Nutresa también enfrenta oportunidades para crecer y expandirse, como:

La creciente demanda de alimentos saludables y sostenibles

La expansión a nuevos mercados y regiones

La inversión en tecnología e innovación para mejorar su eficiencia y la productividad.

## Patrimonio

El patrimonio de Grupo Nutresa ha crecido significativamente a lo largo de los años. En 2022, el patrimonio de la empresa alcanzó alrededor de \$8,5 billones de pesos colombianos (aproximadamente \$2,2 mil millones USD). Esto representa un crecimiento del 10% con respecto al año anterior.

### Figura 3

*Estado de cambios en el patrimonio consolidado a 31 de diciembre de 2023*

	Capital emitido	Prima en emisión de capital	Reservas y resultados acumulados	Utilidad d el periodo	Otro resultado integral acumulado	Total patrimonio atribuible a las participaciones controladoras	Participaciones no controladoras	Total
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2022</b>	2.301	546.832	4.310.253	882.976	4.974.019	10.716.381	88.316	10.804.697
Resultado del periodo	-	-	-	720.483	-	720.483	19.132	739.615
Otro resultado integral del periodo	-	-	-	-	(1.570.075)	(1.570.075)	(13.755)	(1.583.830)
Efectos de escisión (Nota 5)	-	-	-	-	(2.583.922)	(2.583.922)	-	(2.583.922)
<b>Resultado integral del periodo</b>	-	-	-	<b>720.483</b>	<b>(4.153.997)</b>	<b>(3.433.514)</b>	<b>5.377</b>	<b>(3.428.137)</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	882.976	(882.976)	-	-	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 30.3)	-	-	(618.135)	-	-	(618.135)	(16.907)	(635.042)
Realizaciones de otros resultados integrales	-	-	(5.296)	-	5.296	-	-	-
Efectos de escisión (Nota 5)	-	(429.662)	133.997	-	-	(295.665)	-	(295.665)
Otros movimientos patrimoniales	-	-	(1.399)	-	-	(1.399)	(203)	(1.602)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2023</b>	<b>2.301</b>	<b>117.170</b>	<b>4.702.396</b>	<b>720.483</b>	<b>825.318</b>	<b>6.367.668</b>	<b>76.583</b>	<b>6.444.251</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2021</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>4.146.310</b>	<b>676.879</b>	<b>3.593.618</b>	<b>8.965.940</b>	<b>76.173</b>	<b>9.042.113</b>
Resultado del periodo	-	-	-	882.976	-	882.976	20.791	903.767
Otro resultado integral del periodo	-	-	-	-	1.380.035	1.380.035	9.945	1.389.980
<b>Resultado integral del periodo</b>	-	-	-	<b>882.976</b>	<b>1.380.035</b>	<b>2.263.011</b>	<b>30.736</b>	<b>2.293.747</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	676.879	(676.879)	-	-	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 30.3)	-	-	(433.953)	-	-	(433.953)	(5.022)	(438.975)
Participación minoritaria	-	-	-	-	-	-	(13.647)	(13.647)
Reclasificaciones	-	-	(23)	-	23	-	-	-
Reconocimiento impuesto diferido	-	-	(15.957)	-	-	(15.957)	-	(15.957)
Realizaciones de otros resultados integrales	-	-	(343)	-	343	-	-	-
Impuesto al patrimonio	-	-	(546)	-	-	(546)	-	(546)
Recuperación impuesto a la riqueza	-	-	3.593	-	-	3.593	-	3.593
Transacciones con no controladoras	-	-	(65.707)	-	-	(65.707)	-	(65.707)
Otros movimientos patrimoniales	-	-	-	-	-	-	76	76
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2022</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>4.310.253</b>	<b>882.976</b>	<b>4.974.019</b>	<b>10.716.381</b>	<b>88.316</b>	<b>10.804.697</b>

Fuente. Grupo Nutresa S.A.

## **Inversiones y Expansión**

Grupo Nutresa ha realizado inversiones estratégicas en los últimos años para expandir sus operaciones y aumentar su presencia en el mercado. Algunas de las inversiones más destacadas incluyen:

La adquisición de la empresa de alimentos procesados, Compañía de Alimentos del Valle, en 2019.

La expansión de sus operaciones en el mercado de los alimentos saludables, con el lanzamiento de nuevos productos y marcas.

La inversión en tecnología e innovación, con el objetivo de mejorar la eficiencia y productividad de sus operaciones.

En resumen, Grupo Nutresa ha experimentado un crecimiento significativo a lo largo de su historia, desde sus humildes comienzos como una empresa de chocolates en 1919 hasta convertirse en una de las empresas más importantes de Colombia y América Latina. Su patrimonio ha crecido significativamente, y ha realizado inversiones estratégicas para expandir sus operaciones y aumentar su presencia en el mercado.

## **Entrada de Nuevos Aportantes de Capital**

Grupo Nutresa ha recibido inversiones de nuevos aportantes de capital a lo largo de los años, lo que permite a la empresa expandir sus operaciones y aumentar presencia en el mercado.

### ***Inversión de fondos de capital privado***

En 2015, Grupo Nutresa recibió una inversión de \$150 millones de dólares de un fondo de capital privado internacional. Esta inversión permitió a la empresa expandir sus operaciones en América Latina y mejorar su capacidad de producción.

### ***Inversión de inversores institucionales***

En 2018, Grupo Nutresa recibió una inversión de \$200 millones de dólares de un grupo de inversores institucionales internacionales. Esta inversión permitió a la empresa financiar su estrategia de crecimiento y expansión en nuevos mercados.

### ***Alianzas estratégicas***

Grupo Nutresa también ha establecido alianzas estratégicas con otras empresas para expandir sus operaciones y mejorar su competitividad. Por ejemplo, en 2020, la empresa estableció una alianza con una empresa de tecnología para desarrollar soluciones de comercio electrónico y mejorar su presencia en línea.

### **Crecimiento de las Operaciones**

La entrada de nuevos aportantes de capital ha permitido a Grupo Nutresa expandir sus operaciones y aumentar su presencia en el mercado. Algunos de los logros más destacados:

#### ***Expansión en Nuevos Mercados***

Grupo Nutresa ha expandido sus operaciones en nuevos mercados en América Latina, incluyendo México, Chile y Perú.

#### ***Mejora de la capacidad de producción***

La empresa ha invertido en la mejora de su capacidad de producción, lo que le ha permitido aumentar su producción y satisfacer la demanda creciente de sus productos.

#### ***Desarrollo de nuevos productos***

Grupo Nutresa ha desarrollado nuevos productos y marcas, lo que le ha permitido expandir su portafolio y atraer a nuevos clientes.

### ***Mejora de la presencia en línea***

La empresa ha invertido en la mejora de su presencia en línea, lo que le ha permitido aumentar sus ventas en línea y mejorar su competitividad en el mercado digital.

En resumen, la entrada de nuevos aportantes de capital ha permitido a Grupo Nutresa expandir sus operaciones y aumentar su presencia en el mercado. La empresa ha invertido en la mejora de su capacidad de producción, el desarrollo de nuevos productos y la mejora de su presencia en línea, lo que le ha permitido mantener su posición como líder en el mercado de alimentos en Colombia y América Latina.

En la década de 1950, Grupo Nutresa, entonces conocida como Compañía Nacional de Chocolates, experimentó un crecimiento significativo en su producción y ventas. Esto se debió en parte a la expansión de la economía colombiana en ese momento, así como a la creciente demanda de productos alimenticios en el país.

### **La Decisión de Salir a Bolsa**

En 1961, la Compañía Nacional de Chocolates decidió salir a bolsa, lo que significaba que sus acciones serían ofrecidas al público por primera vez. Esta decisión probablemente se debió a la necesidad de obtener financiamiento para seguir creciendo y expandiendo sus operaciones.

### ***Cotización en la Bolsa de Valores de Medellín***

El 21 de marzo de 1961, la Compañía Nacional de Chocolates comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Medellín. Esto marcó un hito importante en la historia de la empresa, ya que le permitió acceder a nuevos recursos financieros y expandir su presencia en el mercado.

## **Resultados de la Conversión en Corporación**

La decisión de Grupo Nutresa de convertirse en una corporación probablemente se debió a varias condiciones, incluyendo: Al convertirse en una corporación, Grupo Nutresa pudo obtener mayor reconocimiento y credibilidad en el mercado, lo que le permitió atraer a nuevos inversores y clientes. La conversión en corporación le permitió a Grupo Nutresa acceder a nuevos recursos financieros, lo que le permitió expandir sus operaciones y diversificar sus productos. Al convertirse en una corporación, Grupo Nutresa pudo aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento, incluyendo la expansión a nuevos mercados y la diversificación de sus productos. La conversión de Grupo Nutresa en una corporación tuvo varios resultados positivos, incluyendo:

Grupo Nutresa pudo diversificar sus operaciones y expandirse a nuevos mercados, lo que le permitió consolidarse como una de las empresas líderes en la industria de alimentos en Colombia y América Latina.

La empresa pudo experimentar un crecimiento significativo y expandir sus operaciones a nivel nacional e internacional. Grupo Nutresa obtuvo mayor reconocimiento y credibilidad en el mercado, lo que le permitió atraer a nuevos inversores y clientes.

### ***Restricciones financieras***

Para entender en profundidad las restricciones que Grupo Nutresa pudo haber enfrentado, es necesario desglosar cada categoría de restricciones y sus implicaciones, tanto en su fase de crecimiento como en su evolución a lo largo del tiempo. Aquí profundizó en los puntos mencionados.

En sus primeros años, Grupo Nutresa, al igual que muchas empresas en expansión, probablemente enfrentó dificultades para acceder a fuentes de financiamiento que le permitieran

expandir sus operaciones y competir con grandes actores del mercado. El acceso al crédito puede verse restringido por factores como: Falta de historial crediticio sólido puesto que las empresas jóvenes suelen tener menos acceso a financiamiento barato, ya que los bancos e inversores buscan empresas con un historial probado de éxito y solvencia. Si la economía o el mercado financiero no estaban tan desarrollados en sus primeras fases, los costos asociados al financiamiento podrían haber sido altos, lo que aumentaría la presión financiera. Además, en determinadas épocas, como crisis económicas o períodos de inestabilidad financiera (por ejemplo, la crisis financiera global de 2008), muchas empresas enfrentan restricciones para obtener préstamos de bajo costo, lo que limita sus capacidades de expansión.

### ***Costos de inversión***

La expansión de Grupo Nutresa, que involucró la diversificación en distintos segmentos del mercado alimenticio y la compra de empresas clave, requería inversiones en:

Infraestructura. Fábricas, plantas de producción y centros de distribución.

Tecnología. Inversiones en sistemas ERP, automatización y modernización de sus procesos productivos.

Capital humano. Incorporación de personal calificado y programas de formación para garantizar el desarrollo y la eficiencia operativa.

El desembolso de capital necesario para realizar estos proyectos pudo haber representado una restricción, pues los costos de inversión a largo plazo pueden afectar el flujo de caja y aumentar el nivel de endeudamiento de la empresa.

## Figura 4

### Estado de resultados consolidado a 31 de diciembre de 2023



#### Estados financieros consolidados

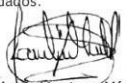
#### Estado de Resultados Integrales Consolidado


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

Notas	2023	2022	
<b>Operaciones continuadas</b>			
Ingresos operacionales provenientes de contratos con clientes	7.1	\$ 18.906.264	\$ 17.037.823
Costos de ventas	32	(11.508.293)	(10.799.595)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 7.397.971</b>	<b>\$ 6.238.228</b>
Gastos de administración	32	(747.758)	(648.381)
Gastos de venta	32	(4.543.681)	(3.902.807)
Gastos de producción	32	(352.391)	(254.948)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos	34	(60.914)	53.995
Otros ingresos netos operacionales	33	34.930	20.413
<b>Utilidad operativa</b>		<b>\$ 1.728.157</b>	<b>\$ 1.506.500</b>
Ingresos financieros	35.1	77.354	59.891
Gastos financieros	35.2	(791.709)	(443.218)
Dividendos	16	95.318	90.229
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos	34	(101.551)	29.553
Participación en asociadas y negocios conjuntos	15	(2.696)	18.147
Otros egresos		(2.776)	-
<b>Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante</b>		<b>\$ 1.002.097</b>	<b>\$ 1.261.102</b>
Impuesto sobre la renta corriente	22.3	(321.770)	(408.911)
Impuesto sobre la renta diferido	22.3	59.288	51.610
<b>Utilidad del periodo de operaciones continuadas</b>		<b>\$ 739.615</b>	<b>\$ 903.801</b>
Operaciones discontinuadas, después de impuestos	36	-	(34)
<b>Utilidad neta del periodo</b>		<b>\$ 739.615</b>	<b>\$ 903.767</b>
<b>Resultado del periodo atribuible a:</b>			
Participaciones controladoras		\$ 720.483	\$ 882.976
Participaciones no controladoras		19.132	20.791
<b>Utilidad neta del periodo</b>		<b>\$ 739.615</b>	<b>\$ 903.767</b>
<b>Utilidad por acción (*)</b>			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)		1.573,95	1.928,92
(*) Calculados sobre 457.755.869 acciones.			
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>Partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del periodo:</b>			
Pérdidas actuariales de planes de beneficios definidos	31	\$ (10.366)	\$ (6.511)
Inversiones patrimoniales medidas a valor razonable	16	(516.327)	418.515
Efectos escisión	5	(2.583.922)	-
Impuesto diferido de los componentes que no serán reclasificados	31	4.881	(2.387)
<b>Total partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del periodo</b>		<b>\$ (3.105.734)</b>	<b>\$ 409.617</b>
<b>Partidas que pueden ser reclasificados posteriormente al resultado del periodo:</b>			
Participación en el resultado integral de asociadas y negocios conjuntos	31	(20.225)	432
Diferencias en cambio por conversión de negocios en el extranjero	31	(1.006.915)	962.879
Cobertura de flujo de efectivo	31	(68.829)	25.295
Impuesto diferido renta de componentes que serán reclasificados	31	33.951	(8.243)
<b>Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del periodo</b>		<b>\$ (1.062.018)</b>	<b>\$ 980.363</b>
<b>Otro resultado integral, neto de impuestos</b>		<b>\$ (4.167.752)</b>	<b>\$ 1.389.980</b>
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO</b>		<b>\$ (3.428.137)</b>	<b>\$ 2.293.747</b>
<b>Resultado integral total atribuible a:</b>			
Participaciones controladoras		\$ (3.433.514)	\$ 2.263.011
Participaciones no controladoras		5.377	30.736
<b>Resultado integral total</b>		<b>\$ (3.428.137)</b>	<b>\$ 2.293.747</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

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

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

  
**Joaquín Guillermo Molina Morales**  
 Revisor Fiscal - T.P. No. 47170-T  
 Designado por PwC Contadores y Auditores S.A.S.  
 (Ver opinión adjunta)

Fuente. Grupo Nutresa S.A.

## **Restricciones de Mercado**

### ***Competencia***

En el sector de alimentos, la competencia es feroz, con actores nacionales e internacionales disputando participación de mercado. Esto genera varias implicaciones:

Grupo Nutresa tuvo que hacer un esfuerzo constante para innovar en sus productos, manteniendo su ventaja competitiva frente a marcas consolidadas y nuevos entrantes.

El sector alimentario, especialmente en mercados masivos, suele estar muy influenciado por la competencia de precios. Una mala estrategia de precios o un aumento desmesurado de los costos podría haber afectado la cuota de mercado.

La necesidad de diferenciarse en un mercado saturado exigió estrategias de marketing, calidad y posicionamiento de marca muy específicas, como el uso de marcas reconocidas (como Sello Rojo, Noel, etc.) y productos con valor agregado (orgánicos, saludables, etc.).

### ***Cambios en las Preferencias de los Consumidores***

En las últimas décadas, los consumidores han cambiado sus preferencias hacia productos más saludables, sostenibles y con menos ingredientes artificiales. Esto ha representado tanto un reto como una oportunidad para Grupo Nutresa:

La creciente preocupación por la salud ha impulsado la demanda de productos más saludables, como snacks bajos en calorías, productos sin gluten, o alimentos con menos contenido de azúcar o grasa.

Los consumidores son cada vez más conscientes del impacto ambiental de sus decisiones de compra. Las empresas deben adaptarse a nuevas exigencias,

como el uso de empaques reciclables, prácticas de producción responsables, o el apoyo a iniciativas ecológicas y sociales.

Grupo Nutresa tuvo que anticiparse a estas tendencias, invirtiendo en investigación y desarrollo de nuevos productos que cumplieran con los nuevos estándares de consumo.

## **Restricciones Operativas**

### ***Logística y Distribución***

La expansión de Grupo Nutresa implicaba una mayor complejidad logística, especialmente en el contexto de un mercado globalizado:

La empresa debía gestionar una cadena de distribución eficiente y escalable, lo cual podía ser costoso debido a los altos gastos asociados con el transporte, almacenamiento, y distribución de alimentos perecederos.

A medida que la empresa se expandía, tenía que asegurar la cobertura de nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales, lo que requería una infraestructura de distribución bien organizada y eficaz.

### ***Gestión de la Cadena de Suministro***

La cadena de suministro es uno de los elementos más críticos en el sector alimentario, y Grupo Nutresa tuvo que asegurarse de mantener altos niveles de eficiencia:

La empresa debía gestionar las relaciones con una amplia variedad de proveedores, desde los de materias primas hasta los de tecnología o empaques, buscando optimizar costos sin comprometer la calidad.

Mantener estándares de calidad consistentes a lo largo de toda la cadena de suministro era esencial para la reputación de la marca.

Cualquier interrupción en la cadena de suministro, como escasez de materias primas, crisis en las redes logísticas o problemas con la producción, podría tener un impacto directo en la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda del mercado.

## **Restricciones Regulatorias**

### ***Cumplimiento de Normas y Regulaciones***

Las empresas de alimentos están sujetas a regulaciones muy estrictas, tanto a nivel nacional como internacional. Grupo Nutresa ha tenido que cumplir con regulaciones que abarcan:

Cumplir con las normativas de salud pública y garantizar que los productos no presenten riesgos para los consumidores.

Las regulaciones sobre el manejo de desechos, emisiones de gases contaminantes y uso de recursos naturales exigen inversiones en infraestructura para cumplir con los estándares.

La protección de los derechos laborales de los empleados y el cumplimiento de las leyes laborales son también esenciales para evitar sanciones y mantener una buena imagen corporativa.

### ***Cambios en la Legislación***

Las leyes cambian con el tiempo, lo que puede generar nuevos costos de cumplimiento o modificar las condiciones del mercado:

Regulaciones fiscales. Cambios en la fiscalidad o en los impuestos a las importaciones y exportaciones pueden afectar la rentabilidad de la empresa.

Normativas sobre etiquetado y publicidad. En algunos países, las empresas deben ajustar sus prácticas de marketing o etiquetado de productos para cumplir con las nuevas normativas, como las relativas a la información nutricional o la prohibición de ciertos tipos de publicidad.

## **Restricciones Tecnológicas**

### ***Adopción de Tecnología***

La tecnología se ha convertido en un factor clave para mejorar la eficiencia operativa y mantenerse competitivo:

Automatización. La automatización de procesos en fábricas y centros de distribución permite reducir costos operativos, pero la inversión inicial puede ser significativa.

Sistemas de gestión empresarial (ERP). Estos sistemas permiten una mejor gestión de recursos, inventarios, finanzas y operaciones en general. La implementación de nuevas tecnologías o la actualización de las existentes puede representar un reto financiero y operativo.

### ***Seguridad Informática***

Con la digitalización de procesos, la seguridad informática es crucial:

Protección contra ciberataques. Grupo Nutresa debe implementar políticas de seguridad robustas para proteger tanto la información de la empresa como los datos sensibles de los clientes, que en algunos casos están relacionados con transacciones financieras.

Resiliencia ante interrupciones tecnológicas. La empresa debe asegurarse de contar con sistemas de respaldo ante posibles fallas tecnológicas que puedan afectar la producción o la distribución de productos.

## **Restricciones de Recursos Humanos**

### ***Capacitación y Desarrollo***

Grupo Nutresa tuvo que invertir en la capacitación y el desarrollo de sus empleados para asegurarse de que tuvieran las habilidades y competencias necesarias para competir en un mercado en constante evolución. La empresa tuvo que esforzarse por retener a sus empleados más valiosos y atraer a nuevos talentos para mantener su competitividad.

## Estructura Financiera en los Primeros Años

En sus primeros años, Grupo Nutresa (entonces Compañía Nacional de Chocolates) tenía una estructura financiera caracterizada por: La empresa recurrió a préstamos y créditos para financiar su crecimiento y expansión. La empresa tenía un capital propio limitado, lo que la hacía depender en gran medida de la deuda para financiar sus operaciones. La alta dependencia de la deuda y el capital propio limitado generaban un riesgo financiero elevado para la empresa.

## Evolución de la Estructura Financiera

Grupo Nutresa ha experimentado una evolución significativa en su estructura financiera a lo largo de los años. Esta evolución ha sido impulsada por su enfoque estratégico para optimizar su balance financiero, reducir riesgos y asegurar un crecimiento sostenible. A continuación, se profundiza en los principales cambios que han tenido lugar en su estructura financiera y las razones detrás de estos movimientos

### Tabla 2

*Flujo de caja libre consolidado a 2023*

Rubros	Valores
EBITDA	1,532,391
Arrendamientos pagados*	-162,373
EBITDA AJUSTADO	1,370,018
Mas (Menos) Partidas que no generan movimiento de efectivo	15,492
Inversión en Capital de Trabajo	-173,539
CAPEX	-369,020
Ingreso en enajenación activos	40,498
Adquisiciones de activos productivos	-409,518
Impuestos en efectivo	-289,422
Impuesto de Renta	-293,795
Impuesto al patrimonio	4,373
Flujo de caja operativo	553,529
Flujo de caja de inversión	-71,800
Flujo de caja de financiación	-609,609

FLUJO DE CAJA DEL PERÍODO	127,880
Efecto de la variación en las tasas de cambio	49,774
Operaciones discontinuas	-11
Efectivo recibido por adquisición	7,259
SALDO DEL EFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO	933,564
SALDO DEL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	862,706

*Nota.* Esta tabla muestra el estado de flujo de caja del grupo Nutresa S.A encontrados en el estudio de caso realizado por el proyecto de estructura. Fuente: Grupo Nutresa S.A

### **Incremento del Capital Propio**

Uno de los aspectos clave en la evolución financiera de Grupo Nutresa ha sido el fortalecimiento de su capital propio. El capital propio se refiere a los recursos que los accionistas invierten en la empresa, además de las ganancias no distribuidas, y es crucial para una gestión financiera sana. En los últimos años, Grupo Nutresa ha incrementado su capital propio mediante:

#### ***Emisión de Acciones***

A lo largo de su historia, la compañía ha recurrido a la emisión de nuevas acciones para atraer más capital. Esta estrategia le permite financiar su expansión, adquirir empresas y mejorar su estructura de capital sin recurrir a un endeudamiento excesivo. Al emitir acciones, el grupo diluye su propiedad entre más accionistas, pero se beneficia de la inyección de recursos para su crecimiento.

#### **Retención de Utilidades**

Otro mecanismo clave para el aumento del capital propio ha sido la retención de utilidades. Grupo Nutresa ha optado por reinvertir una porción significativa de sus ganancias generadas, en lugar de distribuirlas todas como dividendos. Esta estrategia no solo incrementa su capital disponible para proyectos de expansión e inversión, sino que también fortalece la

confianza de los inversores al demostrar un enfoque disciplinado hacia la reinversión en su propio negocio.

El crecimiento en el capital propio le ha permitido a Grupo Nutresa fortalecer su solvencia financiera, lo que ha mejorado su capacidad para hacer frente a cualquier dificultad económica sin depender tanto de fuentes externas de financiamiento.

### **Reducción de la Deuda**

Otro cambio crucial en la evolución financiera de Grupo Nutresa ha sido su enfoque hacia la reducción de deuda. A lo largo de los años, la empresa ha tomado decisiones estratégicas para disminuir su nivel de endeudamiento, lo cual ha sido vital para:

#### ***Mejorar la Salud Financiera***

La reducción de deuda ha permitido a la empresa mejorar su balance general, lo que refuerza su capacidad para generar valor a largo plazo. Al reducir sus pasivos financieros, la empresa minimiza los costos asociados con el pago de intereses, lo que mejora su rentabilidad neta.

#### ***Disminuir el Riesgo Financiero***

Mantener un nivel bajo de deuda reduce el riesgo de impago y asegura la estabilidad de la empresa, especialmente en tiempos de volatilidad económica o aumento de tasas de interés. Grupo Nutresa ha manejado su apalancamiento de manera prudente para evitar comprometer sus flujos de caja y así mantener una mayor flexibilidad financiera.

#### ***Mayor Capacidad de Inversión***

Con menos deudas, Grupo Nutresa tiene mayor libertad para invertir en nuevas oportunidades de crecimiento, como adquisiciones estratégicas o expansión de su infraestructura sin la presión de cumplir con obligaciones de deuda a corto plazo.

En resumen, la reducción de deuda ha sido una prioridad para Grupo Nutresa, lo que ha contribuido a una mayor estabilidad financiera, menor exposición al riesgo y más libertad para tomar decisiones estratégicas a largo plazo.

### **Diversificación de Fuentes de Financiamiento**

Otro aspecto de la evolución financiera de Grupo Nutresa ha sido la diversificación de sus fuentes de financiamiento. Esta estrategia ha permitido a la empresa reducir su dependencia de un solo tipo de financiamiento, garantizando acceso a diferentes alternativas según las condiciones del mercado. Entre las formas de diversificación de financiamiento, destacan:

#### ***Emisión de Bonos***

Grupo Nutresa ha utilizado los mercados de deuda para emitir bonos corporativos, lo cual le permite acceder a grandes montos de financiamiento a tasas competitivas. Al diversificar sus fuentes de deuda, la empresa puede aprovechar diferentes condiciones de mercado, adaptándose a las fluctuaciones en las tasas de interés y ampliando su base de inversionistas.

#### ***Créditos Sindicados***

Además de los bonos, Grupo Nutresa ha recurrido a los créditos sindicados, que son préstamos proporcionados por un grupo de bancos. Este tipo de financiamiento le otorga flexibilidad en términos de plazos y montos, además de permitirle acceder a mejores condiciones de mercado al estar respaldada por varias entidades financieras. Los créditos sindicados son útiles en momentos en que se requieren grandes sumas de dinero para proyectos de expansión o adquisiciones importantes.

#### ***Financiamiento Bancario Tradicional***

La empresa también mantiene una relación estrecha con las instituciones bancarias, lo que le proporciona acceso a líneas de crédito a corto y mediano plazo. Esto le otorga flexibilidad

para financiar sus operaciones diarias y hacer frente a necesidades de capital de trabajo sin recurrir a emisiones de deuda más costosas.

La diversificación de fuentes de financiamiento le permite a Grupo Nutresa adaptarse a los cambios económicos y tomar decisiones estratégicas que, de otro modo, podrían haberse visto limitadas por una estructura de financiamiento más monolítica.

### **Mejora de la Liquidez**

A lo largo de los años, Grupo Nutresa ha trabajado en la mejora de su liquidez, lo que le ha permitido manejar sus flujos de caja de manera más eficiente. Una mayor liquidez le da a la empresa mayor flexibilidad para enfrentar situaciones imprevistas, como cambios en el ciclo económico o el lanzamiento de nuevos productos, y para aprovechar oportunidades de inversión o adquisición sin la necesidad de recurrir a financiamiento externo urgente.

La mejora en la liquidez también se ha logrado mediante:

Optimización de la gestión de inventarios y cuentas por cobrar. Grupo Nutresa ha implementado prácticas de gestión más eficientes, lo que le permite convertir rápidamente sus activos en efectivo, mejorando su capacidad para responder a necesidades de capital de trabajo.

Control de gastos operativos. Además, la compañía ha trabajado en mantener sus costos operativos bajo control, lo que le ha permitido generar márgenes de ganancias más altos y, por ende, tener más recursos disponibles para reinvertir o cumplir con obligaciones financieras.

La mejora de la liquidez ha sido crucial para permitir a Grupo Nutresa enfrentar la volatilidad del mercado y asegurar su crecimiento de manera continua y sostenible.

### **Estructura Financiera Actual**

Grupo Nutresa, uno de los conglomerados alimenticios más importantes de América Latina, ha logrado mantener una estructura financiera robusta y diversificada a lo largo de los

años. Esta estructura ha sido clave en su capacidad para sostener un crecimiento continuo, adaptarse a cambios del mercado y afrontar los retos económicos. A continuación, se profundiza en los componentes clave de su estructura financiera actual:

### ***Capital Propio Significativo***

El capital propio de Grupo Nutresa se refiere a la parte de su financiamiento proveniente de los accionistas y las ganancias retenidas de la empresa. Un capital propio fuerte proporciona una base sólida para el crecimiento sostenido de la empresa, al mismo tiempo que minimiza la dependencia de financiamiento externo (como la deuda). Este componente es fundamental para la estabilidad financiera de Grupo Nutresa, ya que le permite tener autonomía para gestionar su estrategia de expansión, innovación y adquisición sin la necesidad de recurrir excesivamente a préstamos o emisiones de deuda.

El capital propio también juega un papel crucial en la percepción de la solvencia de la empresa por parte de inversionistas, agencias de calificación crediticia y otros actores del mercado, lo cual, a su vez, puede traducirse en mejores condiciones de financiamiento y una mayor confianza en la sostenibilidad a largo plazo de la compañía.

### **Tabla 3**

#### *Sistema DUPONT*

Rubros	2021	2022	2023
Utilidad operacional después de	693254	903767	739615
Ingresos operacionales	16956483	20757388	18600098
Activos	16956483	20757388	18600098
Pasivos	7914370	9952691	9244579
Margen de utilidad	12,7	17	18,9
Rotación de activos	0,75	0,82	1,02
Apalancamiento	1,88	1,92	1,99
ROA	7%	8%	7%
ROE	4%	4%	3%

Margen de utilidad dupont	12,7	17	18,9
Rotacion de activos	4%	4%	4%
Apalancamiento	0,75	0,82	1,02
	1,88	1,92	1,99

*Nota.* Esta tabla muestra el Sistema DUPONT encontrados en el estudio de caso realizado por el proyecto de estructura. Fuente: Autoría propia

## Figura 5

### Principales accionistas Grupo Nutresa SA

**Principales accionistas**

GDB Holding S.A.S.: Con una participación del 40,59% en Grupo Nutresa, JGDB Holding es uno de los principales accionistas de la empresa. Esta compañía es una sociedad holding que se dedica a la inversión y gestión de activos.





**Grupo de Inversiones Suramericana S.A.:** Con una participación del 35,25% en Grupo Nutresa según datos de 2020, Grupo de Inversiones Suramericana es una de las principales empresas de inversión de Colombia. Se dedica a la gestión de activos y participaciones en empresas de diversos sectores.



**Nugil SAS:** Con una participación del 31% aproximadamente en Grupo Nutresa, Nugil SAS es otro de los principales accionistas de la empresa. Esta compañía es una sociedad de inversión que se dedica a la gestión de activos y participaciones en empresas.

## ACCIONISTAS PRINCIPALES

Nugil SAS: Con una participación del 31% aproximadamente en Grupo Nutresa, Nugil SAS es otro de los principales accionistas de la empresa.



Grupo de Inversiones Suramericana S.A.: Con una participación del 35,25% en Grupo Nutresa según datos de 2020, Grupo de Inversiones Suramericana es una de las principales empresas de inversión de Colombia.



JGDB Holding S.A.S.: Con una participación del 40,59% en Grupo Nutresa, JGDB Holding es uno de los principales accionistas de la empresa.



Grupo Argos S.A.: Con una participación del 9,83% en Grupo Nutresa según datos de 2020, Grupo Argos es una de las principales empresas de construcción y materiales de Colombia.



*Fuente.* Autoría propia

Figura 6

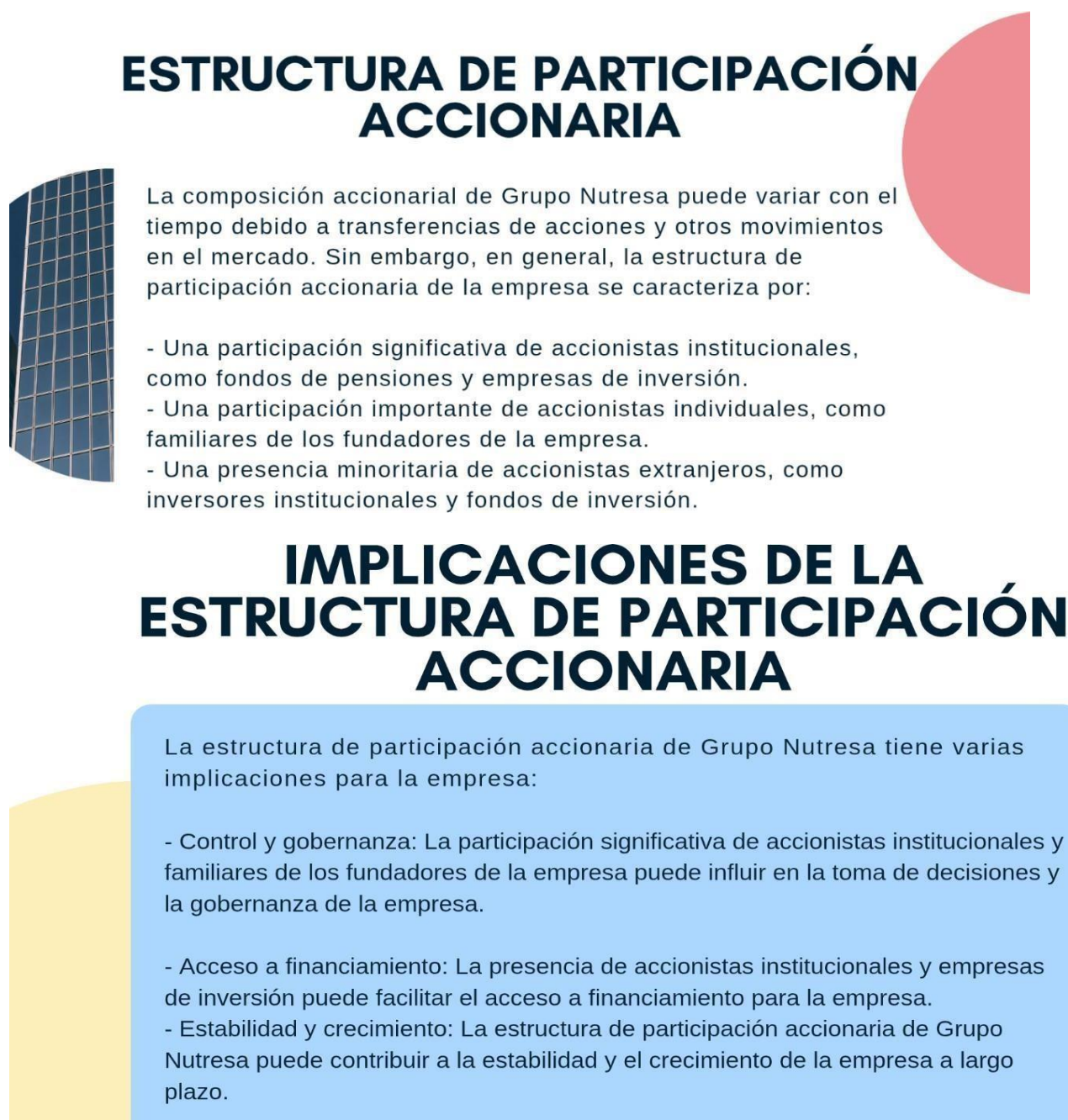
## Actividad Nutresa



Fuente. Autoría propia

**Figura 7**

*Estructura e implicaciones de la participación accionaria*



*Fuente. Autoría propia*

## Conclusiones

Las restricciones financieras, operativas, regulatorias, de mercado y tecnológicas constituyen desafíos significativos para cualquier empresa en expansión. En el caso de Grupo Nutresa, adaptarse a estas restricciones a lo largo del tiempo ha sido crucial para consolidar su posición en el mercado global y seguir siendo competitiva. A pesar de las dificultades, las restricciones también pueden generar oportunidades para innovar y mejorar continuamente.

La combinación de un mayor capital propio, la reducción de deuda, la diversificación de fuentes de financiamiento y la mejora de la liquidez ha posicionado a Grupo Nutresa como un actor financiero robusto, capaz de enfrentar los retos del futuro mientras maximiza las oportunidades de crecimiento y rentabilidad.

La estructura financiera de Grupo Nutresa es un reflejo de su enfoque estratégico en la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. Su capital propio significativo, combinado con un nivel de deuda razonable, diversificación de fuentes de financiamiento y una liquidez adecuada, le permite manejar de manera eficiente tanto los riesgos como las oportunidades del mercado. Estos elementos son fundamentales para que Grupo Nutresa siga siendo competitivo, sólido y capaz de enfrentar con éxito los desafíos económicos y financieros que se presenten en el futuro.

## Recomendaciones

Recomendación 1. Optimizar la estructura de capital. Es esencial que Nutresa implemente estrategias para reducir su nivel de endeudamiento, como la emisión de acciones o bonos, para evitar que los costos financieros pongan en peligro la rentabilidad futura. Una estructura de capital más equilibrada ofrecería mayor flexibilidad financiera para afrontar crisis o aprovechar oportunidades de expansión.

Recomendación 2. Fortalecer la gestión de la cadena de suministro. La empresa debe mejorar aún más su eficiencia en la gestión de la cadena de suministro, dada su relevancia para mantener su competitividad. Esto incluye evaluar y seleccionar a los proveedores de manera más eficiente, gestionar inventarios con precisión y optimizar la logística de distribución. Implementar tecnología avanzada en estas áreas puede aumentar la eficiencia operativa.

Recomendación 3. Impulsar la innovación y adaptación al cambio. Nutresa debe seguir invirtiendo en la innovación de productos, especialmente en alimentos saludables y sostenibles, para capturar tendencias de consumo actuales. Además, la empresa debería mejorar su infraestructura tecnológica, incluyendo sistemas para procesar y analizar datos más eficientemente. Esto le permitirá adaptarse más rápidamente a cambios económicos y tecnológicos, manteniendo su posición competitiva.

Recomendación 4. Diversificación de productos y mercados. A medida que la competencia en el mercado de alimentos se intensifica, es recomendable que Nutresa diversifique sus productos, particularmente en segmentos de alta demanda como los alimentos saludables y orgánicos. Además, explorar nuevos mercados internacionales podría proporcionar oportunidades de crecimiento sostenido.

### **Referencias Bibliográficas**

Brigham, E. F. (2021). Fundamentals of Financial Management (15th ed.). CengageLearning.

Gitman, L. J. (2022). Principles of Managerial Finance (15th ed.). Pearson. Ross, S. A. (2021).

Fundamentals of Corporate Finance (13th ed.). McGraw-Hill Education.

S.A., G. N. (2022). Informe de Gestión y Estados Financieros Consolidados. Universidad

Nacional Abierta y a Distancia, U. (s.f.).