

Informe de Gestión del Grupo Nutresa S.A.

Luisa Fernanda Cabrera Guerra

Yenny Constanza Ome Cortez

Carolina Loaiza Ico

Jhon Alexander Castaño Gallego

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Universidad de la Amazonia

Contaduría Pública VI Semestre

Docentes:

Yesid Antonio Meneses Quinto

Cesar Julián Pacheco Valderrama

Fanny Vallejo Capera

Marisol González Muñoz

14 mayo de 2025

Introducción

El presente informe de gestión tiene como propósito analizar y evaluar el desempeño de Grupo Nutresa S.A. durante el periodo 2021-2024, utilizando los estados financieros como herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas y la gestión empresarial; el análisis busca una interpretación multidimensional y contextualizada de la información contable, integrando elementos de contabilidad de costos, análisis financiero, desarrollo humano y sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, se examinan aspectos relevantes como la evolución de los costos, la eficiencia operativa, la rentabilidad y la solidez financiera de la organización; asimismo, se considera el compromiso de Grupo Nutresa con la sostenibilidad, evidenciado a través de su desempeño económico, ambiental y social, en línea con marcos de referencia como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los estándares GRI.

Este informe ofrece una visión integrada del comportamiento organizacional, resaltando la capacidad de adaptación de Grupo Nutresa S.A., su gestión responsable y su contribución al desarrollo sostenible en el contexto de los últimos cuatro años.

Justificación

Este informe tiene como propósito desarrollar un análisis multidimensional de la empresa Grupo Nutresa S.A., desde una perspectiva académica que integra cuatro áreas fundamentales: análisis financiero, contabilidad de costos, sostenibilidad y desarrollo humano; esta aproximación permite comprender de manera integral el desempeño corporativo de una organización que se ha consolidado como referente en el sector alimentario latinoamericano, tanto por sus resultados económicos como por su compromiso con el entorno y las personas.

El análisis financiero se orienta a evaluar la situación económica de la empresa mediante la interpretación de indicadores clave de rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa, lo cual contribuye a identificar fortalezas y oportunidades de mejora en su gestión (Gibson, 2013); la contabilidad de costos, por su parte, ofrece herramientas para examinar la estructura de costos de producción y distribución, permitiendo valorar el nivel de eficiencia y competitividad alcanzado en sus procesos internos (Horngren et al., 2018).

En cuanto al eje de sostenibilidad, se estudian las acciones y políticas implementadas por la compañía en materia ambiental, social y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés), lo que evidencia su alineación con estándares internacionales y su compromiso con el desarrollo sostenible (Elkington, 1997; Global Reporting Initiative [GRI], 2021). Finalmente, el análisis del desarrollo humano pone en relieve las iniciativas de formación, bienestar, inclusión y liderazgo implementadas por Grupo Nutresa, considerando el talento humano como un activo estratégico para el logro de sus objetivos (Chiavenato, 2019).

La integración de estas cuatro dimensiones permite realizar una valoración holística de la empresa, basada en fundamentos teóricos y técnicos propios de las ciencias económicas, contables y sociales; así, este informe no solo enriquece la comprensión académica sobre el funcionamiento empresarial, sino que también promueve una visión crítica y propositiva frente a los retos actuales de la gestión organizacional en contextos complejos y cambiantes.

4. Reseña Histórica

Grupo Nutresa S. A., fundado en 1920 como Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja, ha evolucionado desde una empresa local de productos tradicionales hasta consolidarse como un grupo multilatinio líder en alimentos; esta transformación ha sido impulsada por hitos estratégicos clave, con implicaciones financieras, operativas y sociales que reflejan una visión integral del negocio. En 1995, inicio sus operaciones en Ecuador y Venezuela marcando el ingreso al mercado internacional; esta decisión incrementó los ingresos y diversificó riesgos, pero también exigió una gestión financiera más compleja, debido a la exposición cambiaria y la necesidad de consolidar filiales con normativas contables distintas. Dentro de sus hitos más representativos encontramos que en el año 1997 se realiza la compra de Doria y Galletas Pozuelo en el año 2006 lo cual casusa una ampliación del portafolio con pastas y galletas, lo que impactó la contabilidad de costos por unidad y exigió adecuaciones operativas en plantas e insumos.

En el año 2000 nace Novaventa, el cual introdujo el modelo de venta directa y por catálogo, generando ingresos adicionales, acceso a nuevos mercados y oportunidades de autoempleo, en el año 2008, crearon Vidarium, en donde se consolidó el compromiso de Nutresa con la alimentación responsable; también representó una inversión estratégica en capital humano e innovación científica, en el año 2011, el cambio de razón social a Grupo Nutresa S. A. marcó una transformación estructural hacia un modelo de grupo empresarial integrado y multilatinio, que optimizó la gestión financiera y operativa a través de sinergias corporativas, en el año 2013, compraron Tresmontes Lucchetti, la adquisición de esta empresa chileno-mexicana fortaleció la presencia regional y amplió la oferta de bebidas y alimentos, implicando el cumplimiento de normativas contables internacionales y nuevos desafíos tributarios, en el año 2015, la compra de El Corral supuso una diversificación del modelo de negocio hacia servicios de alimentos, esto implicó ajustes en estructuras de costos e inventarios, dada la naturaleza perecedera de los productos; finalmente, en 2019, adquirieron Cameron's Coffee (EE.UU.), esta adquisición consolidó la categoría de café en el mercado estadounidense y amplió los ingresos internacionales, desde la contabilidad, implicó consolidación de estados financieros en moneda extranjera; también reforzó compromisos ambientales, gracias al enfoque sostenible de la marca adquirida, compatible con los valores de Nutresa.

4.1 Principales Estrategias del Grupo Nutresa S.A.

Las ejecuciones de estas estrategias se analizan en este informe a través de indicadores financieros, métricas de sostenibilidad y mediciones de desarrollo humano, buscando una visión integrada de la gestión empresarial del Grupo Nutresa S.A.; a continuación, se presenta la siguiente ilustración.

Ilustración 1 Estrategias de Valor Sostenible del Grupo Nutresa S.A.



Fuente. Elaboración propia adaptada del Informe de Sostenibilidad 2024 del Grupo Nutresa S.A. (2025).

5. Objeto Social

Según el Registro Único Empresarial y Social (RUES) el objeto social del Grupo Nutresa S.A. se representa por medio de la siguiente ilustración. (Registro Único Empresarial y Social. (2025).

Ilustración 2 Objeto Social del Grupo Nutresa S.A.



Fuente. Elaboración propia adaptada del Registro Único Empresarial y Social (RUES) y el Informe de Sostenibilidad 2024 del Grupo Nutresa S.A. (2025).

6. Resultado del Informe de Gestión

Entre 2021 y 2024, Grupo Nutresa S.A. adoptó una estrategia de crecimiento apoyada en el apalancamiento financiero. En 2021, la empresa financiaba sus activos en un 47 % con pasivos y en un 53 % con patrimonio; en 2022, esta estructura se mantuvo con una ligera variación: los pasivos aumentaron al 48 % y el patrimonio bajó al 52 %. Sin embargo, en 2023 se evidenció un cambio más fuerte: los pasivos subieron al 59 % y el patrimonio cayó al 41 %, marcando una etapa de mayor dependencia de deuda. En 2024, aunque los pasivos se mantuvieron altos (58 %), el patrimonio mejoró levemente al 42 %, lo que sugiere una intención de estabilizar la estructura financiera (Elaboración propia, 2025).

Desde el análisis financiero, este aumento en el uso de deuda indica una apuesta por crecer más rápido, aunque también implica asumir mayores riesgos si cambian las condiciones económicas o las tasas de interés (Ross, Westerfield & Jordan, 2019); en términos de contabilidad de costos, un mayor apalancamiento puede generar más gastos financieros (por intereses), que deben analizarse frente a la rentabilidad de las operaciones (Horngren, Datar & Rajan, 2015), por el lado de la sostenibilidad, endeudarse para crecer solo es positivo si las inversiones contribuyen a crear valor social, ambiental y económico, como lo promueve el enfoque ESG (Environmental, Social and Governance) (Sullivan & Mackenzie, 2017). Y en cuanto al desarrollo humano, mantener una estructura financiera sana es clave para sostener iniciativas de bienestar, formación y retención del talento, lo cual también impacta la productividad y la reputación corporativa (Chiavenato, 2011).

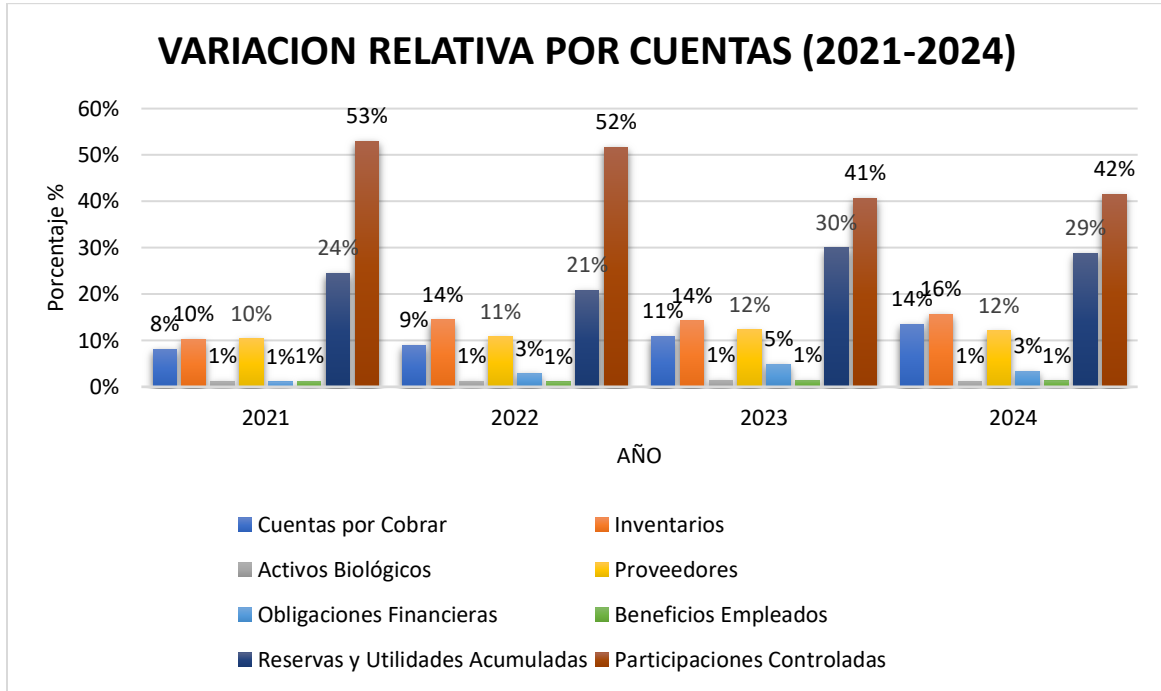
Tabla 1 Composición financiera total del Grupo Nutresa S.A.

COMPOSICIÓN FINANCIERA TOTAL				
CONCEPTO	2021	2022	2023	2024
Activos	100%	100%	100%	100%
Pasivos	47%	48%	59%	58%
Patrimonio	53%	52%	41%	42%

Fuente. Elaboración propia adaptada de los Estados Financieros del periodo comprendido entre 2021-2024 del Grupo Nutresa S.A. (2025)

6.1 Variación Relativa y Absoluta de las Cuentas más Representativas de los Periodos Comprendidos entre (2021-2024).

Ilustración 3 Variación relativa de las cuentas más representativas de los años 2021 al 2024 del Grupo Nutresa S.A.



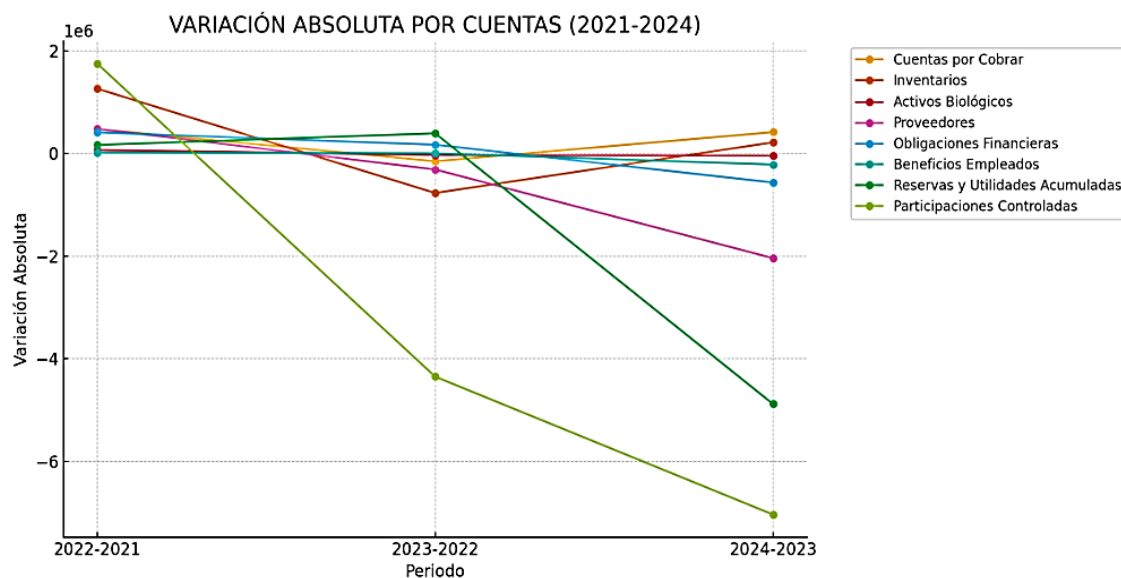
Fuente. Elaboración propia adaptada de los Estados Financieros del periodo comprendido entre 2021-2024 del Grupo Nutresa S.A. (2025)

La anterior ilustración muestra las variables relativas más representativas que influyeron en el estado de situación financiera del Grupo Nutresa S.A., entre el año 2021 y 2024, las cuales participaron de la siguiente manera: Las cuentas por cobrar crecieron de 8% a 14% y los Inventarios de 10% a 16%, reflejando un mayor capital de trabajo, posiblemente por crecimiento operativo, ajustes en la cadena de suministro o mayores ventas a crédito, lo que impacta la liquidez y aumenta los costos de almacenamiento y financiamiento; los activos biológicos se mantuvo estable en 1%, evidencian compromiso con la gestión responsable de recursos enfocada en compromisos ambientales como la reducción de huella de carbono, reforestación y eficiencia energética; por otro lado, proveedores creció de 10% a 12%; asimismo, las obligaciones financieras a corto plazo subieron de 1% en 2021 a 5% en 2023 y bajaron a 3% en 2024, se observó que la participación de estas dentro de los pasivos no corrientes a largo plazo aumentó de un 19% en 2021 a un 23% en 2024, lo que indica que la empresa ha recurrido a

financiamiento a largo plazo, esto podría reflejar una estrategia de inversión o reestructuración de la deuda, posiblemente para financiar inversiones o reestructurar pasivos; por otro lado, las reservas y utilidades acumuladas crecieron de 24% a 30% entre 2021 y 2023, reflejando buen desempeño y retención de utilidades; sin embargo, en 2024 se redujo su participación al 29% esto no fue por una distribución masiva de dividendos, sino por decisiones estratégicas; en 2024, la empresa decidió no repartir dividendos y reinvertir el 100% de las utilidades netas para fortalecer su estructura financiera, además de realizar una recompra de acciones por \$347.000 millones (Grupo Nutresa, 2024).

Por otro lado, la cuenta de beneficios a empleados se mantuvo constante en 1%, lo que puede indicar estabilidad, pero también la necesidad de revisar si el desarrollo humano está creciendo al mismo ritmo que la compañía; así mismo, las participaciones controladas disminuyeron del 53% al 42% entre 2021 y 2024, destacándose una caída abrupta al 41% en 2023 y una reducción del 111% en términos absolutos debido a la escisión ejecutada en diciembre de 2023, en la que Nutresa transfirió sus participaciones en Grupo Sura y Grupo Argos a la nueva Sociedad Portafolio S.A., reduciendo su patrimonio en aproximadamente \$3,16 billones; esta caída también fue agravada por una baja del 8,8% en ventas y del 23,5% en utilidad neta, influenciada por la pérdida de ingresos de esas compañías y condiciones macroeconómicas adversas. Desde la perspectiva de sostenibilidad, la empresa ha mostrado resiliencia al priorizar la estabilidad financiera con decisiones como no repartir dividendos en 2024 y enfocarse en fortalecer su estructura patrimonial; aunque las variaciones relativas de las cuentas más relevantes del estado financiero del Grupo Nutresa S.A., muestran tensiones, la estrategia apunta a un modelo sostenible a largo plazo; sin embargo, es crucial que estos esfuerzos también se reflejen en mayor inversión en el talento humano, garantizando que el desarrollo económico se traduzca en bienestar laboral y crecimiento organizacional inclusivo (Grupo Nutresa, Informe Integrado 2024).

Ilustración 4 Variación absoluta de las cuentas más representativas de los años 2021 al 2024 del Grupo Nutresa S.A.



Fuente. Elaboración propia adaptada de los Estados Financieros del periodo comprendido entre 2021-2024 del Grupo Nutresa S.A. (2025)

Respecto a, la variación absoluta de las cuentas más representativas del estado de situación financiera del Grupo Nutresa S.A. entre los años 2021 y 2024, se observa, según la ilustración anterior, que estas transformaciones reflejan una profunda reconfiguración financiera, marcada principalmente por la escisión del negocio de alimentos y la reestructuración accionaria, en particular, la cuenta de deudores comerciales y otras cuentas por cobrar evidenció una caída en 2023 por (-152.918 millones), atribuida a la suspensión de acciones en bolsa y al ingreso del Grupo Gilinski como accionista mayoritario, lo cual afectó temporalmente la gestión comercial y financiera; sin embargo, en 2024 se presentó una recuperación significativa de (+414.731 millones), reflejando una mejora en la gestión de cartera y ventas a crédito; desde el enfoque financiero, esto fortalece la liquidez operativa; desde la perspectiva de costos, exige un mayor control del riesgo de incobrabilidad; y, estratégicamente, evidencia la capacidad de adaptación a nuevos escenarios organizacionales, con implicaciones positivas tanto para la sostenibilidad comercial como para el bienestar del personal involucrado; en contraste, los inventarios presentan alta volatilidad, con un fuerte aumento en 2022 (+1.261.682 millones) y una recuperación parcial en 2024 (+215.072 millones), lo

cual plantea desafíos en la eficiencia de rotación y control de costos logísticos; por otro lado, las caídas sucesivas en activos biológicos (-31.898 millones en 2023 y -45.380 millones en 2024) reflejan desinversiones posiblemente derivadas de ajustes estratégicos, con impacto en la sostenibilidad ambiental y en el empleo rural asociado a estos activos (Grupo Nutresa, Informe Integrado 2024).

Por su parte, la cuenta de proveedores muestra que en 2022 la cuenta aumentó en 479.297 millones, un 27% respecto a 2021, lo que podría estar relacionado con un aumento en las compras a crédito o una estrategia para extender los plazos de pago; sin embargo, registra una caída alarmante en 2024 (-2.041.127 millones), lo que evidencia una menor capacidad de pago y riesgo de ruptura en relaciones comerciales, afectando la sostenibilidad de la cadena de suministro y generando posibles impactos negativos en empleos indirectos; en cuanto a, las obligaciones financieras, tras incrementarse en 2022 (+409.972 millones), se reducen drásticamente en 2024 (-567.649 millones), reflejando una estrategia de desapalancamiento que mejora el perfil financiero pero puede haber limitado inversiones internas; así mismo; a su vez, la cuenta de beneficios a empleados, con una caída del 99% en 2024 (-216.919 millones), es especialmente crítica, ya que revela un fuerte ajuste en las políticas laborales que compromete directamente el desarrollo humano, la moral del personal y la sostenibilidad social; finalmente, para este mismo año la pérdida de reservas y utilidades acumuladas por (-4.883.140 millones) y de participaciones controladas por (-7.036.560 millones) consolida el efecto patrimonial de la escisión, debilitando la capacidad de inversión futura, reduciendo el margen estratégico y afectando a múltiples niveles organizacionales; por lo tanto, estas variaciones reflejan cómo una transformación empresarial de gran escala impacta no solo las cifras financieras, sino también la estructura de costos, los compromisos de sostenibilidad y el bienestar de las personas que integran la organización (Grupo Nutresa, 2024).

6.2 Incidencia de las Cuentas de Ventas, Utilidad Operacional y Liquidez en la Estructura Financiera del Grupo Nutresa S.A., del Periodo 2021 al 2024.

Entre 2021 y 2024, Grupo Nutresa S.A., evidenció un crecimiento sostenido en sus ingresos operacionales, que pasaron de \$12,7 billones en 2021 a \$18,5 billones en 2024, este incremento fue particularmente significativo entre 2021 y 2022, con un aumento del 37,75 %, impulsado por una mayor demanda de productos procesados en el contexto post-pandemia, no obstante, a partir de 2023, el ritmo de crecimiento se moderó debido a

condiciones macroeconómicas adversas, como la inflación persistente, la devaluación del peso colombiano y la desaceleración de la economía global; respecto a, la utilidad operativa mantuvo una tendencia positiva hasta 2023, con un margen del 9,90 % sobre las ventas; sin embargo, en 2024 se redujo en términos absolutos en \$112.839 millones (-6,53 %), como consecuencia del incremento en los gastos de marketing, nuevas exigencias fiscales y la saturación de ciertos mercados (Grupo Nutresa, 2024).

En cuanto a la eficiencia operativa, el costo de ventas representó en promedio el 60,77 % de los ingresos operacionales entre 2021 y 2024, aunque se evidenciaron reducciones significativas, entre 2022 y 2023 cayó un 6,56 %, y entre 2023 y 2024 disminuyó otro 4,75 %, gracias a estrategias de renegociación con proveedores, uso más eficiente de materias primas y una gestión optimizada del portafolio de productos. Asimismo, en 2024, los gastos de producción se redujeron en \$9.110 millones (-1,85 %), mientras que los gastos administrativos, que habían aumentado en 2022, descendieron en 2024 como resultado de acciones como la fusión de áreas funcionales y una gestión más eficiente de la nómina; aunque, las inversiones sostenibles en transformación energética, empaques biodegradables y trazabilidad de la cadena implicaron un aumento temporal en los gastos operativos, estas iniciativas fortalecen el posicionamiento competitivo de largo plazo y respaldan el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Grupo Nutresa, 2024).

Finalmente, se observó una evolución positiva en la liquidez y rentabilidad de la compañía, durante 2021 y 2022, el capital de trabajo presentó una tendencia creciente, garantizando el respaldo a las obligaciones de corto plazo; sin embargo, en 2023 se redujo por la disminución en activos corrientes, esta tendencia fue revertida en 2024, cuando el capital de trabajo alcanzó los \$2.714.818 millones; por su parte, el EBITDA mostró una tendencia positiva entre 2022 y 2024, alcanzando en 2024 los \$2.362.593 millones, lo que representó un incremento del 4,30 % frente al año anterior, adicionalmente, la gestión del capital humano mediante programas de bienestar, capacitación, digitalización de procesos y fortalecimiento del liderazgo contribuyó a reducir costos fijos y mantener la estabilidad operativa en un entorno económico complejo (Grupo Nutresa, 2024).

6.3 Comportamiento de la Variación en el Flujo de Efectivo durante los años (2021-2024).

Tabla 2 Variación Flujo de Efectivo del Grupo Nutresa S.A.

ACTIVIDAD	VARIACIÓN DEL EFECTIVO			
	2021-2022	2023-2024	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
GIF	815.372	727.475	-87.897	-11%
KTNO	960.061	941.797	-18.264	-2%
EGO	-306.282	548.939	855.221	-279%
FEAF	2.483.591	579.730	-1.903.861	-77%
FEAI	-1.260.735	-497.804	762.931	-61%
PAGO DE DIVIDENDOS	-719.033	-570.537	148.496	-21%
VARIACIÓN EFECTIVO	197.541	60.328	-137.213	-69%

Fuente. Elaboración propia adaptada de los Estados Financieros del periodo comprendido entre 2021-2024 del Grupo Nutresa S.A. (2025).

En el periodo 2023–2024, la compañía mostró una mejora significativa en su flujo de efectivo operativo con respecto a los años 2021-2022, pasando de un valor negativo de -306.282 a uno positivo de 548.939, lo que representa un crecimiento del 279%, esta variación se explica por una operación más eficiente, a pesar de una leve disminución del 11% en la generación interna de fondos (GIF).

El comportamiento del capital de trabajo neto operativo (KTNO), con una variación apenas del -2%, evidencia una gestión estable, pero también resalta la necesidad de revisar cómo los ciclos de inventario, cuentas por cobrar y por pagar se están alineando con los objetivos estratégicos; en este punto, cobra relevancia el desarrollo humano, ya que una gestión eficiente del capital de trabajo depende en gran medida del talento humano: desde quienes gestionan la cadena de suministro hasta quienes diseñan procesos más ágiles y colaborativos, invertir en la formación de estos equipos puede traducirse directamente en una operación más líquida y sostenible.

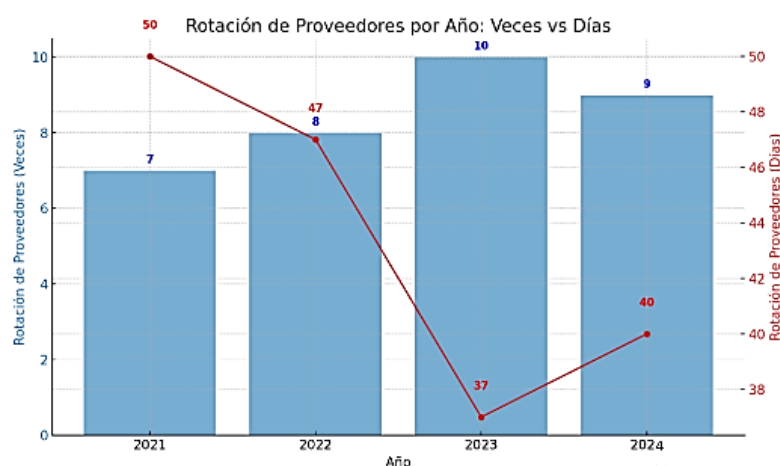
Las actividades de financiamiento (FEAF) disminuyeron en un 77%, reflejando menor dependencia de recursos externos; al mismo tiempo, las salidas por inversión (FEAI) se redujeron en un 61%, lo que se debe a una menor ejecución de proyectos o adquisición de activos, lo cual es positivo si responde a una evaluación más rigurosa de

impactos y retornos, no solo financieros sino también sociales y ambientales; en este sentido, la sostenibilidad se convierte en un criterio transversal que orienta decisiones de inversión más responsables y alineadas con el valor a largo plazo; también se evidenció una reducción del 21% en el pago de dividendos, lo cual puede interpretarse como una medida de preservación de liquidez o de priorización de la reinversión de utilidades.

Finalmente, la variación neta del efectivo del periodo se redujo un 69%, lo cual representa un reto de cara a la sostenibilidad financiera de la compañía; si bien se logró un mejor desempeño operativo, será clave asegurar que los recursos generados sigan respaldando proyectos que integren criterios económicos, sociales y ambientales, y que potencien las capacidades internas del equipo humano, esto permitirá mantener un equilibrio entre rentabilidad, liquidez y propósito.

6.4 Papel de los Proveedores en la Garantía de Suministros o Servicios Basado en el Indicador y sobre la Rotación de Inventarios PEPS – PP.

Ilustración 5 Variación en la rotación de proveedores, expresada en porcentaje, veces y días.

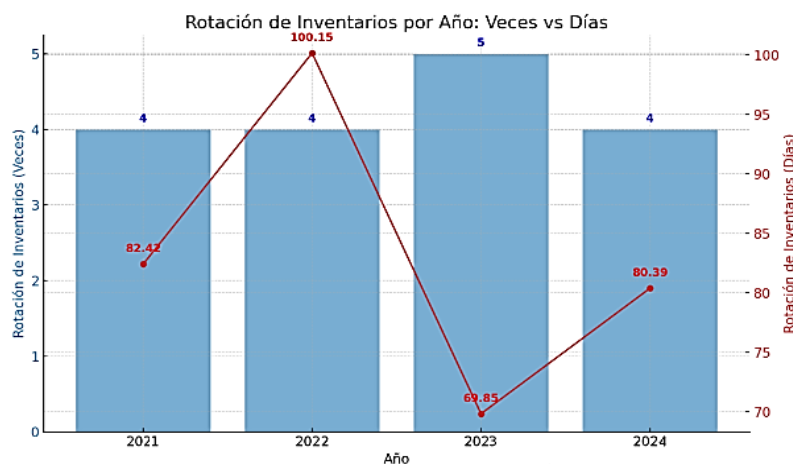


Fuente. Elaboración propia adaptada de los Estados Financieros 2021-2024 del Grupo Nutresa S.A. (2025)

Según la ilustración de la rotación de proveedores durante el período 2021-2024, Grupo Nutresa S.A. fortaleció significativamente su gestión del capital de trabajo mediante la optimización del ciclo de pagos a proveedores y una administración estratégica de inventarios, en cuanto al primero, se evidenció una reducción en el tiempo promedio de pago, pasando de 50 días en 2021 a 40 días en 2024, lo que refleja una mejora en la

eficiencia operativa y en la relación con los aliados estratégicos, este avance fue posible gracias a iniciativas internas de reducción de costos administrativos y de producción, así como a una gestión más proactiva del flujo de caja; además, programas como “Proveedor Ejemplar” han fomentado vínculos colaborativos con los proveedores, generando confianza y permitiendo condiciones de pago más ágiles, que a su vez contribuyen a conservar liquidez sin depender excesivamente de la financiación bancaria. De hecho, el 40 % del endeudamiento total se mantiene en el corto plazo, reflejando un equilibrio entre el crédito operativo y las obligaciones financieras a largo plazo (Grupo Nutresa, 2024).

Ilustración 6 Variación en la rotación de inventarios, expresada en porcentaje, veces y días.



Fuente. Elaboración propia adaptada de los Estados Financieros 2021-2024 del Grupo Nutresa S.A. (2025)

Respecto a, la rotación de inventarios del Grupo Nutresa S.A., la ilustración nos muestra que la empresa ha venido gestionado sus inventarios bajo el método PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir), conforme a la NIC 2 - Inventarios (IASB, 2021), lo que influye directamente en el costo de ventas y la utilidad, especialmente en escenarios inflacionarios; la rotación de inventarios pasó de 82 días en 2021 a 100 en 2022, cayó a 70 días en 2023 y volvió a 80 en 2024, revelando tanto la volatilidad del entorno económico como decisiones internas de abastecimiento; por ejemplo, en 2022, el incremento fue consecuencia de una estrategia de acopio preventivo de materias primas, como el aceite café, grasas vegetales harinas y empaques plásticos frente a riesgos en la cadena de suministro global, mientras que en 2024 la mejora respondió a ajustes

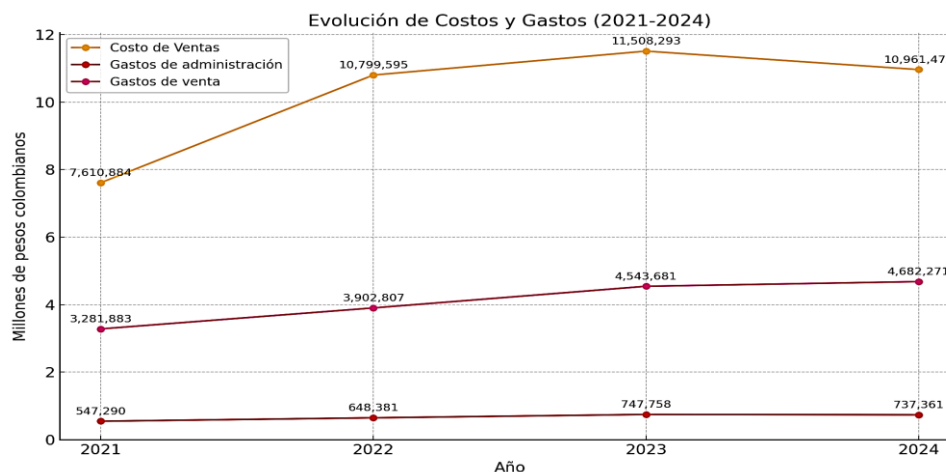
logísticos, aunque bajo presión por la caída en ventas y la disminución del 40,4 % en la utilidad neta del primer trimestre (Grupo Nutresa, 2024).

Desde la contabilidad de costos, el uso del método PEPS puede inflar el valor del inventario final en contextos de precios ascendentes, lo cual eleva temporalmente las utilidades, pero también incrementa la carga fiscal (Horngren et al., 2018), alternativas como el Promedio Ponderado suavizarían los efectos de las variaciones de precios, aunque con menor precisión en márgenes durante ciclos de alta volatilidad (Polimeni et al., 2011). Adicionalmente, el aumento en los días de rotación puede inmovilizar recursos, afectando la liquidez y alargando el ciclo operativo.

Desde la sostenibilidad y el desarrollo humano, las decisiones de Nutresa también reflejan su compromiso con la estabilidad de empleo y el fortalecimiento de su red de proveedores, incluso si ello conlleva mantener inventarios más altos como respaldo estratégico; aunque esto implica mayores costos, genera valor social y reputacional, alineándose con una visión empresarial de largo plazo (Grupo Nutresa, 2024; Pérez & Álvarez, 2020). En conjunto, la gestión de proveedores y de inventarios en Grupo Nutresa no solo responde a criterios contables y financieros, sino que refleja una estrategia empresarial integral donde confluyen eficiencia operativa, sostenibilidad, gestión del riesgo y fortalecimiento de relaciones con los grupos de interés.

6.5 Comportamiento de Costos y Gastos - Margen Bruto y Margen Neto de Utilidad.

Ilustración 7 Variación del comportamiento de los costos y gastos expresado en millones de pesos colombianos.



Fuente. Elaboración propia adaptada de los Estados Financieros 2021-2024 del Grupo Nutresa S.A. (2025)

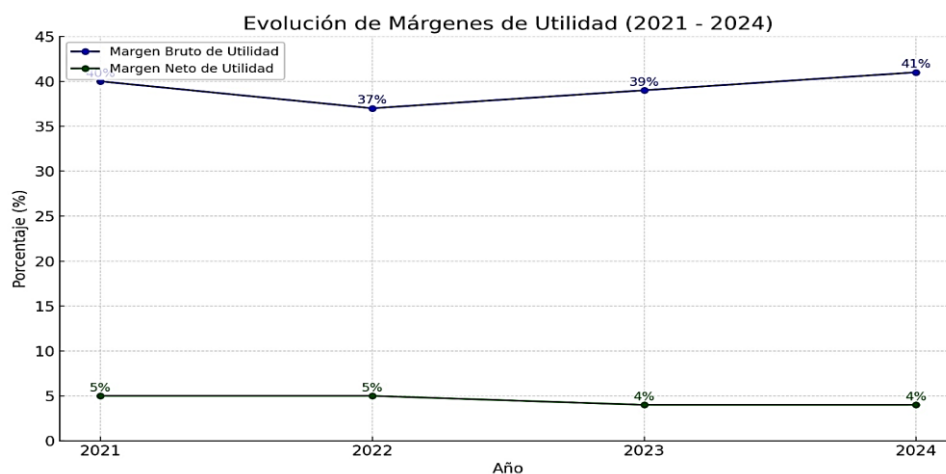
La anterior ilustración respecto a la variación del comportamiento de los costos y gastos durante el periodo de 2021 a 2024 del Grupo Nutresa S.A. evidencia impactos significativos sobre su rentabilidad y eficiencia operativa, desde el análisis financiero, el costo de ventas representó cerca del 59% de las ventas en 2024, lo cual implica una ligera mejora frente a 2022, pero aún refleja una presión considerable sobre los márgenes brutos (Grupo Nutresa, 2025); este comportamiento responde, en parte, al incremento de precios en materias primas importadas, las cuales son afectadas por la devaluación del peso colombiano y la inflación global, así como a mayores costos logísticos derivados del encarecimiento del transporte internacional y nacional (López, 2023). Además, los gastos operativos, aunque estables en términos relativos, mostraron un leve aumento en los gastos administrativos, especialmente en rubros como tecnología, servicios profesionales y adecuaciones relacionadas con la expansión y adaptación estructural tras la escisión del negocio de alimentos (Grupo Nutresa, 2025); por otro lado, desde el enfoque de costos, esto refleja un mayor gasto fijo que limita la flexibilidad operativa ante caídas en los ingresos, generando presión sobre la rentabilidad neta y el flujo de caja operativo.

En cuanto al enfoque de sostenibilidad, una parte del aumento en los gastos estructurales puede explicarse por inversiones en prácticas responsables, certificaciones ambientales, mejoras en procesos productivos sostenibles y transición energética, lo cual, aunque eleva los costos a corto plazo, fortalece el posicionamiento estratégico de la empresa a largo plazo frente a consumidores y reguladores (López, 2023); en línea con lo anterior, Grupo Nutresa ha incorporado la economía circular como eje transversal de su estrategia ambiental, implementando metas claras como lograr que el 100% de sus empaques sean reciclables, reutilizables o compostables para el año 2030. Durante 2024, la compañía recicló o aprovechó energéticamente el 93,25% de los residuos generados, reduciendo en un 39,17% los residuos enviados a relleno sanitario; asimismo, ha establecido alianzas estratégicas en Colombia y Chile, y ha destinado recursos significativos al ecodiseño, la optimización de empaques y la capacitación interna para fortalecer una cultura empresarial sostenible; estas acciones, si bien implican inversiones relevantes, apuntan a mitigar riesgos ambientales, mejorar la eficiencia operativa a largo

plazo y responder de manera proactiva a las expectativas de los grupos de interés (Grupo Nutresa, 2025).

Finalmente, desde la dimensión de desarrollo humano, también se identifican incrementos en rubros relacionados con formación del talento, implementación de esquemas híbridos de trabajo y fortalecimiento del bienestar laboral, que, si bien aumentan el gasto operativo, contribuyen a una mayor retención de personal y productividad (Grupo Nutresa, 2025).

Ilustración 8 Variación del margen bruto y neto, expresada en porcentaje.



Fuente. Elaboración propia adaptada de los Estados Financieros 2021-2024 del Grupo Nutresa S.A. (2025)

Con referencia a, la anterior ilustración respecto a la variación del margen bruto y neto del Grupo Nutresa S.A. de los años 2021 al 2024, desde un enfoque financiero, la evolución de los márgenes evidencia una recuperación progresiva del margen bruto, que pasó del 37 % en 2022 al 41 % en 2024, lo cual indica una mejora en la eficiencia productiva y en las decisiones de fijación de precios, este comportamiento sugiere que las estrategias de control de costos directos fueron parcialmente exitosas al mitigar los efectos de la inflación y la volatilidad del tipo de cambio (Grupo Nutresa, 2025), no obstante, el margen neto se redujo del 5 % en 2021 y 2022 al 4 % en los dos últimos años, lo que evidencia el impacto negativo de los gastos financieros, la mayor carga tributaria y una menor utilidad operativa neta, esto resalta la necesidad de una gestión

más eficiente de los costos estructurales y financieros, pues estos han deteriorado la rentabilidad final y presionado el flujo de caja operativo (López, 2023).

Desde el enfoque de costos, el aumento en los precios de insumos básicos importados como cacao, trigo y aceites exacerbado por la devaluación del peso colombiano, así como los mayores costos logísticos y de distribución, afectaron significativamente el costo de ventas (Informe Económico, 2024). A nivel de sostenibilidad, se identifican gastos adicionales por inversiones en transición energética, certificaciones ambientales y desarrollo de empaques sostenibles, que, si bien aumentan los costos operativos en el corto plazo, fortalecen la reputación corporativa y promueven la sostenibilidad a largo plazo (Grupo Nutresa, 2025).

7. Conclusiones

El Grupo Nutresa S.A. ha demostrado una capacidad de adaptación destacable ante cambios estructurales y económicos, evidenciada en decisiones estratégicas como la escisión empresarial, el control de costos y la inversión en sostenibilidad que, a pesar de enfrentar una caída en el patrimonio y utilidades netas, la empresa ha priorizado su solidez financiera y reputación organizacional a largo plazo.

Si bien se logró mantener márgenes brutos relativamente estables y se implementaron políticas de eficiencia operativa, los márgenes netos se vieron afectados negativamente por mayores gastos financieros y fiscales, esto refleja la necesidad de fortalecer la gestión de los costos estructurales y mejorar el control sobre las fuentes de endeudamiento.

A través de la elaboración de este informe, pudimos adquirir un conocimiento integral sobre cómo se interrelacionan la contabilidad de costos, el análisis financiero, la sostenibilidad y el desarrollo humano dentro de una gran empresa como Grupo Nutresa S.A., aprendimos a interpretar estados financieros de manera crítica, a comprender el impacto de las decisiones estratégicas en la estructura económica de una organización y a valorar la importancia de alinear el crecimiento empresarial con prácticas responsables y sostenibles que generen valor a largo plazo.

8. Recomendaciones

Es necesario que Grupo Nutresa S.A. continúe fortaleciendo la inversión en desarrollo humano, especialmente en momentos de reestructuración y escisión, para asegurar la motivación, el bienestar y la retención del talento humano como pilares de sostenibilidad organizacional.

Se recomienda adoptar políticas financieras más conservadoras frente al endeudamiento y revisar las estrategias de crecimiento apalancado, priorizando inversiones que generen valor sostenible tanto económica como socialmente, y que protejan la rentabilidad neta frente a escenarios macroeconómicos adversos.

Después de realizar este análisis, consideráramos importante que como futuros profesionales contables adoptemos una visión integral de la empresa, donde no solo evaluemos los resultados financieros, sino también el impacto social, ambiental y humano de las decisiones organizacionales; es fundamental que fortalezcamos nuestras competencias en sostenibilidad, ética y análisis estratégico, ya que estos elementos serán clave para contribuir a la construcción de empresas más responsables, resilientes y comprometidos con el desarrollo del país.

9. Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.
- Gibson, C. H. (2013). Financial reporting and analysis (13th ed.). Cengage Learning.
- Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards. <https://www.globalreporting.org>
- Grupo Nutresa (2024). Pilares estratégicos. <https://gruponutresa.com/sostenibilidad/fundacion-nutresa/cadenas-de-valor-sostenible.com>.
- Grupo Nutresa S.A. (2023). Informe Anual 2022. Recuperado de <https://www.gruponutresa.com>
- Grupo Nutresa S.A. (2024). Informe Integrado 2024. <https://www.gruponutresa.com/informe-integrado-2024/>
- Grupo Nutresa S.A. (2024). Reporte de Sostenibilidad 2024. <https://www.gruponutresa.com/sostenibilidad/informes-de-sostenibilidad/>
- Grupo Nutresa. (2024). Informe trimestral y estados financieros 2024. <https://www.gruponutresa.com>
- Grupo Nutresa. (2025). Informe de gestión y estados financieros consolidados 2024. Medellín, Colombia.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2015). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (14.ª ed.). Pearson Educación.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2018). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., Rajan, M., & Szkutak, K. (2018). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (15.ª ed.). Pearson Educación.
- IASB. (2021). Norma Internacional de Contabilidad 2 – Inventarios. International Accounting Standards Board. <https://www.ifrs.org>
- Informe Económico. (2024). Análisis de impacto de la inflación y los impuestos en el sector alimentario. Gobierno de Colombia.
- Martínez, C., & Gómez, R. (2017). Innovación y sostenibilidad en la industria alimentaria: El caso de Grupo Nutresa. Journal of Business and Sustainability, 10(4), 89-102.
- Martínez, S. (2024). Inversiones en sostenibilidad y su impacto en la rentabilidad empresarial. Editorial Verde.
- Pérez, A. (2019). Estrategias de expansión internacional de Grupo Nutresa: un análisis de sus adquisiciones en América Latina. Revista de Negocios Internacionales, 15(2), 23-45.
- Pérez, L., & Álvarez, J. (2020). Gestión estratégica y sostenibilidad en cadenas de suministro. Revista de Negocios Internacionales, 12(1), 45-58.
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., & Adelberg, A. H. (2011). Contabilidad de costos. McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, L. (2016). El impacto de la compra de Galletas Pozuelo en Costa Rica por parte de Grupo Nutresa. El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com>
- Rodríguez, M. (2024). Impacto de los costos financieros en la rentabilidad empresarial. Revista de Finanzas Corporativas, 33(4), 45-59.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). Fundamentos de finanzas corporativas (12.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- RUES. (2025). Registro Único Empresarial y Social de Grupo Nutresa S.A. <https://www.rues.com>
- Sullivan, R., & Mackenzie, C. (2017). Responsible investment: Guide to ESG data providers and relevant trends. CFA Institute.