

## INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO 2016

Grupo Nutresa ha establecido el gobierno corporativo como uno de los pilares de su filosofía y actuación corporativa, y permanentemente busca alinear sus prácticas con los más altos estándares mundiales en la materia.

Por lo anterior, garantizar que las actuaciones de la compañía y de sus órganos de gobierno se desarrollen en un marco institucional y de comportamiento ético, que propendan a la transparencia y la integridad, es una prioridad para la organización.

Uno de los mecanismos empleados para lograr la transparencia es la entrega de información clara, completa y oportuna, lo cual genera confianza a los diferentes grupos relacionados, manteniendo y atrayendo inversionistas nacionales y extranjeros.

Coherentes con esta estrategia, y dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 25 del Código de Buen Gobierno, la Junta Directiva de Grupo Nutresa presenta el Informe de Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio 2016.

### 1 ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

#### Capital y estructura de la propiedad de la sociedad a 31 de diciembre de 2016

IPO	Mar-21-1961
Clase de acción	Ordinaria
Número de acciones en circulación	460.123.458
Número de acciones en reserva	19.876.542
Acciones propias readquiridas	0

**Estructura de la propiedad de Grupo Nutresa S. A.**

<b>GRUPOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%/TOTAL</b>
GRUPO SURAMERICANA S.A.	164.344.564	35,72
GRUPO ARGOS	45.243.781	9,83
FONDOS EXTRANJEROS	26.706.553	5,80
FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍAS	67.428.863	14,65
OTROS FONDOS	3.661.418	0,80
OTROS ACCIONISTAS	152.738.279	33,20
<b>TOTAL ACCIONES EN CIRCULACIÓN</b>	<b>460.123.458</b>	<b>100,00</b>

**Identidad de los accionistas que cuentan con participaciones significativas, directas e indirectas a 31 de diciembre de 2016**

<b>NOMBRE ACCIONISTA</b>	<b>% DE PARTICIPACIÓN</b>
GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA S.A.	35,17
GRUPO ARGOS S.A.	9,83
FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PORVENIR MODERADO	6,30
FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCIÓN MODERADO	4,45
AMALFI S.A.	2,46
MICROINVERSIONES S.A.	2,3
FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS COLFONDOS MODERADO	1,79
FONDO BURSÁTIL ISHARES COLCAP	1,59
LIBREVILLE S.A.S.	1,20
NORGES BANK-CB NEW YORK	1,15

La Compañía publica de manera permanente en su página de Internet el listado de los veinte (20) accionistas con mayor participación accionaria. Dicho listado se actualiza trimestralmente y puede encontrarse en el siguiente vínculo: <https://www.gruponutresa.com/inversionistas/perfil-de-la-compania/detalle-de-la-accion/>

**Información de las acciones de las que directamente (a título personal) o indirectamente (a través de Sociedades u otros vehículos) sean propietarios los miembros de la Junta Directiva y de los derechos de voto que representen**

A 31 de diciembre de 2016 los miembros de la Junta poseían de manera agregada 54.407 acciones equivalentes al 0,011% del total de acciones ordinarias en circulación.

**Relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la Sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí**

Grupo Nutresa y sus filiales tuvieron relaciones propias del giro ordinario de sus actividades con algunos titulares de participaciones significativas durante el 2016. Todas ellas se realizaron en condiciones de mercado y dando estricto cumplimiento a la ley y a la Política de Operaciones entre Partes Vinculadas de la Compañía.

El detalle de las operaciones comerciales realizadas con Partes Vinculadas durante 2016 se encuentra en las notas a los Estados Financieros de la Compañía.

Adicionalmente, y como es conocido por el mercado, algunos titulares de participaciones significativas, a saber Grupo Sura y Grupo Argos, poseen participaciones accionarias cruzadas, las cuales se detallan a continuación:

<b>ACCIONISTA</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN:</b>	<b># ACCIONES</b>	<b>%</b>
<b>GRUPO NUTRESA</b>	GRUPO SURA (ORDINARIAS)	59.387.803	12,66
	GRUPO ARGOS	79.804.628	12,37
<b>GRUPO SURA</b>	GRUPO NUTRESA	162.608.498	35,34
	GRUPO ARGOS	229.534.810	35,56
<b>GRUPO ARGOS</b>	GRUPO NUTRESA	38.246.145	8,31
	GRUPO SURA (ORDINARIAS)	129.721.643	27,66

### **Negociaciones que los miembros de la Junta Directiva, de la alta gerencia y demás administradores han realizado con las acciones y los demás valores emitidos por la sociedad**

Durante 2016 no se realizaron negociaciones con unidades de acciones de Grupo Nutresa S.A. por parte de los miembros de la Junta Directiva, la alta gerencia, ni otros administradores.

Los colaboradores de la Organización que participan en el Sistema del Premio al Logro Superior (SPLS), según se explica más adelante, reciben una porción de su compensación variable anual en unidades de un fondo que invierte en acciones de Grupo Nutresa S.A., el cual es administrado por el Fondo de Pensiones y Cesantías Protección.

### **Síntesis de los acuerdos entre accionistas de los que se tenga conocimiento**

Hasta la fecha, ningún acuerdo de accionistas ha sido depositado en las oficinas de la Compañía, ni se tiene conocimiento sobre la existencia de acuerdo alguno.

### **Acciones propias en poder de la Sociedad**

La Compañía cuenta con una Política de Adquisición de Acciones Propias, en la cual están determinados los lineamientos generales bajo los cuales Grupo Nutresa puede adquirir sus propias acciones. La Política indica que la adquisición de acciones propias constituirá una opción de devolución a los accionistas de parte del capital invertido, que podrá considerar la compañía en eventos de excesos de liquidez, y de acuerdo con el resultado del análisis financiero que considere las mejores opciones de inversión en las actividades propias del objeto social y el costo de capital.

En 2016 no se presentó adquisición de acciones propias por parte de Grupo Nutresa. A la fecha, la compañía no posee acciones propias.

## **2. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL**

### **Composición de la Junta Directiva**

- La Junta Directiva de la Compañía está compuesta por siete (7) miembros elegidos para períodos de un (1) año. No cuenta con suplentes, pues estos cargos fueron eliminados en la reforma de estatutos aprobada por la Asamblea de Accionistas en la reunión ordinaria celebrada en marzo de 2015, teniendo en cuenta tendencias de gobierno corporativo a nivel mundial.
- Cuatro (4) de los siete (7) miembros son independientes, pues cumplen con los requisitos legales para ostentar dicha calidad y con

los requisitos adoptados voluntariamente por la Compañía, los cuales son más rigurosos que los establecidos en la ley, y están establecidos en el artículo 9 del Código de Buen Gobierno.

- El Presidente de la Junta Directiva, Antonio Celia, es un miembro independiente y preside los comités de apoyo, a excepción del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, el cual es presidido por Mauricio Reina, también miembro independiente.
- Ningún miembro de la Junta es empleado de la Compañía.
- Todos los miembros de la Junta cumplen con los requisitos de trayectoria profesional, formación académica y de experiencia establecidos en el Código de Buen Gobierno para ejercer sus cargos. Adicionalmente, cuentan con las habilidades necesarias para asegurar que este órgano de administración sea eficiente y contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la Compañía.
- Todos los miembros de la junta poseen perfiles diversos, conocimientos y experiencia en finanzas, negocios y estrategia, y cumplen con el conjunto de habilidades definidas como necesarias para dicho órgano de gobierno.

La compañía cuenta con una Matriz de Perfiles de la Junta Directiva a través de la cual se pueden identificar las habilidades y características deseadas para la Junta y el cumplimiento de las mismas por parte de sus actuales miembros:

**Hojas de vida de los miembros de la Junta Directiva, incluyendo identificación del origen o procedencia de cada uno de los miembros, comités a los que pertenecen, fecha de primer nombramiento y posteriores**

<b>MATRIZ DE HABILIDADES JUNTA DIRECTIVA GRUPO NUTRESA S.A.</b>							
	<b>Antonio Celia Martínez-Aparicio</b>	<b>Mauricio Reina Echeverri</b>	<b>Jaime Palacio Botero</b>	<b>Gonzalo Pérez Rojas</b>	<b>David Bojanini García</b>	<b>María Clara Aristizábal Restrepo</b>	<b>Cipriano López González</b>
Tiene experiencia como alto directivo en compañías listadas en bolsa con presencia internacional	X			X	X	X	
Tiene experiencia en el sector de alimentos, bebidas o tabaco o conocimiento de la industria			X	X	X		X
Tiene conocimiento en temas de sostenibilidad (ambientales, sociales o económicos)	X	X	X	X	X	X	
Tiene experiencia en evaluación y administración de riesgos	X	X		X	X	X	X
Aporta a la diversidad de la Junta						X	
Cuenta con estudios de alto nivel en temas financieros, administrativos o económicos	X	X	X	X	X	X	X
Cuenta con habilidades analíticas y gerenciales	X	X	X	X	X	X	X
Cuenta con capacidad para evaluar cuadros gerenciales	X	X	X	X	X		X
Cuenta con conocimiento o experiencia relacionada con gobierno corporativo	X			X	X		
Cuenta con conocimiento o experiencia relacionada con planeación estratégica	X	X	X	X	X	X	X
Cuenta con conocimiento o experiencia relacionada con innovación	X	X	X	X	X		X

NOMBRE	ANTONIO MARIO CELIA MARTÍNEZ-APARICIO	JAIME ALBERTO PALACIO BOTERO	MAURICIO REINA ECHEVERRI	DAVID EMILIO BOJANINI GARCÍA	GONZALO ALBERTO PÉREZ ROJAS	MARÍA CLARA ARISTIZÁBAL RESTREPO	CIPRIANO LÓPEZ GONZÁLEZ
CARGO ACTUAL	Presidente Promigas S.A.	Gerente General Coldeplast S.A. y Microplast S.A.	Investigador Asociado Fedesarrollo	Presidente Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	Presidente Suramericana S.A.	Presidente de Situm S.A.S.– Grupo Argos	Gerente General Industrias Haceb
ORIGEN	Colombiano	Colombiano	Colombiano	Colombiano	Colombiano	Colombiana	Colombiano
CALIDAD	Miembro independiente	Miembro independiente	Miembro independiente	Miembro no independiente	Miembro no independiente	Miembro no independiente	Miembro Independiente
COMITÉS A LOS QUE PERTENECE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.</li> <li>Comité de Nombramientos y Retribuciones.</li> <li>Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta.</li> <li>Comité de Planeación Estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.</li> <li>Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.</li> <li>Comité de Nombramientos y Retribuciones.</li> <li>Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta.</li> <li>Comité de Planeación Estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de Nombramientos y Retribuciones.</li> <li>Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta.</li> <li>Comité de Planeación Estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de Planeación Estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.</li> </ul>
EXPERIENCIA PREVIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vicepresidente Financiero Promigas S.A.</li> <li>Gerente Terpel del Norte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subgerente general de Microplast S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subdirector de Fedesarrollo</li> <li>Viceministro de Comercio Exterior de la República de Colombia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presidente Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.</li> <li>Gerente de Actuaría Suramericana de Seguros S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vicepresidente de Seguros y Capitalización Suramericana de Seguros</li> <li>Vicepresidente de Negocios Corporativos Suramericana de Seguros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente de Presidencia y Directora de Relación con Inversionistas Grupo Argos S.A.</li> <li>Directora de Investigaciones Económicas Bolsa y Renta S.A.</li> <li>Gerente Estrategia Corporativa Grupo Argos S. A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Planeación y Control de Producción Imusa.</li> <li>Empleado Área de Compras y Negociación Grupo Danone, responsable de la categoría de cereales para Europa.</li> <li>Director de Compras y Negociación Grupo SABMiller (Bavaria)</li> </ul>
ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingeniero – Worcester Polytechnic Institute</li> <li>Formación ejecutiva en MIT, Wharton y Universidad de los Andes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de Negocios – Universidad EAFIT</li> <li>Formación en administración con enfoque a mercadeo en Wharton University</li> <li>Capacitación avanzada en empaques en JICA Japón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economista – Universidad de los Andes</li> <li>Máster en Economía – Universidad de los Andes</li> <li>Máster en Relaciones Internacionales – Universidad Johns Hopkins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingeniero Industrial – Universidad de los Andes</li> <li>Maestría en Administración con énfasis en actuaría – Universidad de Michigan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abogado de la Universidad de Medellín</li> <li>Especialización en Seguros – Swiss Re</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maestría en Administración de Negocios MBA - New York University</li> <li>Especialización en Finanzas y Derecho - New York University</li> <li>Especialización en Finanzas - Universidad Eafit</li> <li>Pregrado en Economía, énfasis en Economía Matemática - Universidad Eafit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingeniero Mecánico de la Universidad Pontificia Bolivariana.</li> <li>MBA Escuela de Negocios de Burdeos.</li> <li>Dartmouth College – TEP Tuck executive Program.</li> <li>Stanford University– Design Thinking &amp; the Art of Innovation.</li> <li>Notre Dame University - China Executive Program</li> </ul>
FECHA DE NOMBRAMIENTO O Y REELECCIONES	Nombrado por primera vez en 2005 y reelegido en 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 y 2016	Nombrado por primera vez en 2005 y reelegido en 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 y 2016	Nombrado por primera vez en 2007 y reelegido en 2009, 2011, 2013, 2015 y 2016	Nombrado por primera vez en el 2005 y reelegido en 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 y 2016	Nombrado por primera vez en 2007 y reelegido en 2009, 2011, 2013, 2015 y 2016	Nombrado por primera vez en 2013 y reelegida en 2015 y 2016	Nombrado por primera vez en 2016

REUNIONES ASISTIDAS VS. REUNIONES ANUALES	12/12	12/12	12/12	12/12	10/12	11/12	9/9
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-----

### **Cambios en la Junta Directiva durante el ejercicio**

En 2016 la Asamblea de Accionistas reeligió para el período abril 2016 - marzo 2017 los seis miembros que se desempeñaron como directores para el período abril 2015 - marzo 2016, a saber:

Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio  
Jaime Alberto Palacio Botero  
Mauricio Reina Echeverri

David Emilio Bojanini García  
Gonzalo Alberto Pérez Rojas  
María Clara Aristizábal Restrepo

Y eligió un nuevo miembro independiente, Cipriano López González, para el mismo período.

### **Miembros de la Junta Directiva de la Matriz que se integran en las Juntas Directivas de las empresas subordinadas o que ocupan puestos ejecutivos en estas**

Grupo Nutresa ha definido que sus sociedades en Colombia sean del tipo de las por acciones simplificadas y que no cuenten en su estructura de administración con juntas directivas. Solamente en aquellas subordinadas en las cuales Grupo Nutresa S.A. no es directa ni indirectamente titular del ciento por ciento de la participación accionaria, existen juntas directivas.

En el exterior, dependiendo de las exigencias de las normas societarias locales, las compañías cuentan con juntas directivas integradas por miembros ejecutivos.

En 2016 ninguno de los miembros de la Junta Directiva de Grupo Nutresa S.A. hizo parte de las juntas directivas de las subordinadas que tienen este órgano de administración, ni ocupó puestos ejecutivos en estas.

### **Políticas aprobadas por la Junta Directiva durante el período que se reporta**

En 2016 no se aprobaron nuevas políticas por parte de la Junta Directiva. Durante el último año, la compañía se enfocó en hacer seguimiento al cumplimiento de las reformas al Código de Buen Gobierno y a los Estatutos, y a las nuevas políticas adoptadas en el 2014 y el 2015, buscando asegurar que lo que se ha diseñado, se cumpla efectivamente en la práctica y en las actividades diarias de la compañía y de la administración, e impacte positivamente la gestión sostenible de la organización.

Todas las políticas aprobadas en los últimos años están publicadas en la página de Internet de la Compañía en las siguientes rutas: [www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com) – Inversionistas – Gobierno corporativo – Políticas y [www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com) – Inversionistas – Gobierno corporativo – Código de Buen Gobierno.

La Política de Remuneración y Evaluación de la Junta Directiva fue revisada por el Comité de Nombramientos y Retribuciones.

### **Proceso de nombramiento de los miembros de la Junta Directiva**

La elección de los miembros de la Junta Directiva de la Compañía se realizó dando cumplimiento estricto al procedimiento legal y estatutario establecido, en el que se indica que la elección debe efectuarse mediante la aplicación del sistema de cociente electoral, a menos que la designación se haga por unanimidad de los votos correspondientes al total de las acciones representadas en la reunión.

Para la reunión ordinaria de la Asamblea de Accionistas realizada en marzo de 2016, los accionistas presentaron una única plancha de candidatos para integrar la Junta Directiva, proponiendo la reelección de todos los miembros que para la fecha ejercían dicho cargo y el nombramiento de un nuevo miembro independiente. La propuesta fue aprobada con el voto favorable del 93,29% de los accionistas presentes y representados en la reunión.

La plancha de candidatos, cumpliendo con lo establecido en el reglamento de funcionamiento de la Asamblea de Accionistas, fue presentada con una antelación de quince (15) días hábiles a la reunión de la asamblea, lo cual permitió verificar que los candidatos propuestos cumplieran con todos los requisitos exigidos por el Código de Buen Gobierno para ser miembros de Junta y para ostentar la calidad de independientes, según el caso.

Adicionalmente, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presentó a los accionistas un informe sobre la evaluación y dedicación de los miembros cuya reelección se propuso y un concepto sobre el nuevo candidato presentado para integrar la Junta Directiva para el período abril de 2016 a marzo de 2017. Este informe hizo parte de las Propuestas de Acuerdo publicadas en la página web de la compañía con quince (15) días de anterioridad a la celebración de la reunión ordinaria de la asamblea.

### **Política de remuneración de la Junta Directiva**

La remuneración de los miembros de Junta es aprobada anualmente en la reunión ordinaria de la Asamblea de Accionistas. En 2016 la

Asamblea de Accionistas fijó los honorarios de los miembros de Junta para el período abril de 2016 a marzo de 2017.

La compañía cuenta con una Política de Remuneración y Evaluación de la Junta Directiva en la que se establecen las pautas para determinar la retribución y cualquier otro beneficio económico que se conceda a los miembros de la Junta Directiva, así como criterios y procedimientos de evaluación de su gestión. La mencionada política está publicada en la página de Internet de la Compañía: [www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com) – Inversionistas – Gobierno Corporativo – Políticas.

Dando cumplimiento a la Política, los gastos relacionados con el funcionamiento de la Junta Directiva durante 2016 fueron los siguientes:

Gastos Junta Directiva 2016 (COP)	
Honorarios	805.000.000
Otros gastos	63.000.000
Viajes nacionales	22.000.000
Viajes internacionales	6.000.000
Servicios	6.000.000
Total	902.000.000

### **Remuneración de la Junta Directiva y de la alta gerencia, de acuerdo con las políticas de la compañía y con la ley**

La Organización cuenta con una Política de Remuneración y Evaluación del Comité Corporativo en la que se indican los lineamientos que se deben tener en cuenta para fijar la remuneración y demás beneficios económicos que se concedan a los miembros del Comité Corporativo, y los criterios y procedimientos para la evaluación de la gestión de sus miembros.

El Comité Corporativo está compuesto por el Presidente de Grupo Nutresa, los Presidentes de las unidades de negocio, el Presidente de Comercial Nutresa, el Presidente de Servicios Nutresa, el Vicepresidente de Finanzas Corporativas y el Vicepresidente Secretario General.

Durante 2016 la remuneración recibida por los miembros del Comité Corporativo cumplió con lo establecido en la Política de Remuneración y Evaluación del Comité Corporativo.

Un componente importante de la remuneración de la alta gerencia de la Compañía es la remuneración variable. El Sistema de Premio al Logro Superior (SPLS) tiene como propósito reconocer el logro superior y la constante generación de valor, y proviene de una porción de las utilidades, que los accionistas comparten con los colaboradores que alcanzan metas que contribuyen al logro de los objetivos

estratégicos de la Organización.

Otras finalidades del SPLS son: alinear los objetivos de la Organización con los de los accionistas, encontrar mayores niveles de competitividad, atraer y retener el talento, estimular el trabajo individual y de equipo, promover el alto desempeño y la contribución de las personas, invitar a los líderes a pensar estratégicamente en el largo plazo, y dar sentido a la gestión del desempeño y a las conversaciones entre jefe y subalterno en lo relativo al logro de objetivos.

La compensación variable de los miembros del Comité Corporativo representó un 20,28% en promedio, de su compensación en 2016.

Los principales indicadores que se tuvieron en cuenta para calcular la compensación variable de los miembros del Comité Corporativo en 2016 fueron:

Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Peso promedio en el SPLS
Crecimiento rentable	Costo por servir	23%	15%
	Ahorros	\$47.696,6 MM	
	Gastos de operación SN	\$ 110.070 MM	
	Ebitda	\$ 977.800 MM	
	ROIC	8,1%	
	Utilidad neta	\$ 412.900 MM	
	Ventas netas	\$ 8.291.500 MM	
Crecimiento y liderazgo de mercados	Crecimiento en mercados líderes	3,9%	15%
	Equity efectivo	Puntos por Marca	
Desarrollo de nuestra gente	Clima organizacional	82,5%	10%
Expansión Internacional	Ventas en región estratégica	USD 671.700.000	12%
Innovación efectiva	Ventas productos nuevos	17,1%	10%
Satisfacción de clientes	Calidad del servicio	2,0	13%
	Oportunidad en la información	99,9%	
	Encuesta de servicio al cliente	78,9%	
Desarrollo sostenible	Mejoramiento en DJSI	99,9%	11%
	Cumplimiento del plan de cierre de brechas	79,9%	

	Permanecer en el DJSI Portafolio con estándares nutricionales	99,9%	
	Implementación Plan de Sostenibilidad	1934	
		99,9%	

A continuación, de manera detallada, se incluyen los principales indicadores ambientales que hicieron parte del Plan de Sostenibilidad, y que se tuvieron en cuenta para calcular la compensación variable de los miembros del Comité Corporativo en 2016:

Indicador	Subindicadores ambientales	Meta 2016
Implementación Plan de Sostenibilidad	Consumo de agua (m <sup>3</sup> /t.p.)	-25,3%
	Consumo de energía (kWh/t.p.)	-19,0%
	GEI (CO <sub>2</sub> e/t.p.)	-16,4%
	Generación de residuos (kg res./t.p.)	-2,9%
	Material de empaque (kg M.E./t.p.)	-9,0%
	Aprovechamiento residuos sólidos	90,1%
	Uso de energías más limpias	99%

### **Quorum de la Junta Directiva**

Los estatutos sociales establecen que la Junta Directiva sesionará y deliberará con la presencia de cuatro (4) de sus miembros. Todas las reuniones de la Junta Directiva realizadas en 2016 contaron con el *quorum* necesario para que las mismas se llevaran a cabo y para que en ellas se tomaran decisiones válidas.

La asistencia de los miembros de la Junta a las reuniones realizadas en el año se publica de manera permanente en la página de Internet de la Compañía en el siguiente vínculo: <https://www.gruponutresa.com/junta-directiva/>

### **Datos de asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y de los comités de apoyo**

La asistencia de los miembros de la Junta a las reuniones ordinarias de 2016 se detalla a continuación:

<b>JUNTA DIRECTIVA GRUPO NUTRESA S. A.</b>	29	26	18	29	18	24	29	26	30	28	25	16
<b>ASISTENCIA A REUNIONES AÑO 2016</b>	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE

<b>ANTONIO MARIO CELIA MARTÍNEZ-APARICIO</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>DAVID BOJANINI GARCÍA</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>MARÍA CLARA ARISTIZÁBAL RESTREPO</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>JAIME ALBERTO PALACIO BOTERO</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>MAURICIO REINA ECHEVERRI</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>GONZALO ALBERTO PÉREZ ROJAS</b>	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
<b>CIPRIANO LÓPEZ GONZÁLEZ **</b>				X	X	X	X	X	X	X	X	X

\*\* Elegido en marzo de 2016

La asistencia de los miembros de los comités de apoyo de la Junta durante el 2016 fue así:

**Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos:**

Sus miembros asistieron al 100% de las reuniones.

**Comité de Nombramientos y Retribuciones:**

Todos sus miembros asistieron al 100% de las reuniones.

**Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta:**

Todos sus miembros asistieron al 100% de las reuniones.

**Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad:**

Todos sus miembros asistieron al 87,5% de las reuniones.

**Presidente de la Junta Directiva (funciones y temas claves)**

El Presidente de la Junta de la Organización tiene funciones importantes relacionadas con el buen funcionamiento de la Junta como órgano colegiado de administración y ejerce el rol de líder de los miembros independientes y de las reuniones que estos consejeros deben sostener durante el año.

Algunas de las funciones más relevantes atribuidas al presidente de la Junta Directiva son:

- Asegurar que la Junta Directiva fije e implemente eficientemente la dirección estratégica de la Sociedad.
- Impulsar la acción de gobierno de la Sociedad, actuando como enlace entre los accionistas y la Junta Directiva.
- Coordinar y planificar el funcionamiento de la Junta Directiva mediante el establecimiento de un plan anual de trabajo que será aprobado por la Junta Directiva y que permita establecer de manera ordenada los temas estratégicos que se tratarán a lo largo del año y facilite determinar el número razonable de reuniones ordinarias y su duración estimada. Velar por la ejecución de los acuerdos de la Junta Directiva y efectuar el seguimiento de sus encargos y decisiones.
- Monitorear la participación activa de los miembros de la Junta Directiva.
- Asesorar al Presidente de la Sociedad cuando él lo solicite.
- Servir como representante de los miembros independientes de la Junta Directiva.
- Convocar a los miembros independientes a reunirse por lo menos dos veces al año.

Durante todo el período, el Presidente de la Junta, Antonio Celia, cumplió satisfactoriamente con todas las funciones atribuidas a su cargo, incluyendo la de liderar una reunión de los miembros independientes, la cual tuvo lugar en julio de 2016, y una reunión de la Junta sin la presencia de la administración, la cual se celebró en diciembre del mismo año.

#### **Secretario de la Junta Directiva (funciones y temas claves)**

En 2016 el Secretario de la Junta cumplió con todas las funciones que para el cargo se establecieron en los estatutos de la Compañía. Asistió al ciento por ciento de las reuniones de la Junta realizadas durante el año, apoyó al Presidente de la Compañía velando por el buen funcionamiento de la Junta y llevó, conforme a la ley, los libros de actas de la Asamblea de Accionistas y de la Junta Directiva, reflejando debidamente en ellos el desarrollo de las sesiones.

El Secretario de la Junta y el Presidente de la Compañía presentaron de manera conjunta al Presidente de la Junta la agenda para las sesiones que se adelantarían en el año 2016, así como los asuntos de mayor prioridad que deberían tratarse en cada reunión de la Junta y de los Comités de apoyo de la misma.

#### **Relaciones durante el año de la Junta Directiva con el Revisor Fiscal, analistas financieros, bancas de inversión y agencias de calificación**

Durante el ejercicio reportado, el Revisor Fiscal tuvo la debida interacción con la Junta y dio cumplimiento a sus funciones. De acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Funcionamiento del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, el Revisor Fiscal asistió a todas las reuniones del comité.

En septiembre de 2016 tuvo lugar una sesión plenaria de la Junta Directiva que contó con la presencia de un analista financiero, especialista en la región.

Adicionalmente, en mayo de 2016 la Compañía presentó a las calificadoras de riesgo el avance en la estrategia de la organización, los

resultados globales de Grupo Nutresa y sus unidades de negocio durante el 2015. Ese mismo mes, Fitch Ratings afirmó en AAA (col) la calificación de los bonos ordinarios emitidos por Grupo Nutresa en agosto de 2009.

### **Asesoramiento externo recibido por la Junta Directiva**

La Junta Directiva, en su sesión del 30 de septiembre, contó con la presencia de Juana Téllez, Economista Jefe del BBVA, quien realizó una presentación sobre Análisis del Entorno, Panorama Económico y de la Industria de Alimentos en Colombia y la Región.

### **Manejo de la información de la Junta Directiva**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Código de Buen Gobierno de la Compañía, los miembros de la Junta recibieron, con una antelación mínima de cinco (5) días, la información relacionada con los temas que se trataron en cada una de las reuniones celebradas en 2016.

### **Actividades de los comités de la Junta Directiva**

La Junta tiene cuatro (4) comités de apoyo, integrados exclusivamente por miembros de la Junta:

- Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.
- Comité de Nombramientos y Retribuciones.
- Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta.
- Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.

Todos los comités están presididos por miembros independientes, y durante el año 2016 apoyaron a la Junta Directiva a través del cumplimiento de todas sus funciones.

El Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos está compuesto por cinco (5) miembros, cuatro (4) de los cuales son independientes:

- Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio (Miembro independiente)
- Mauricio Reina Echeverri (Miembro independiente)
- Jaime Alberto Palacio Botero (Miembro independiente)
- Cipriano López González (Miembro independiente)
- Gonzalo Alberto Pérez Rojas (Miembro patrimonial)

En 2016, este Comité analizó el desempeño de la firma de revisoría fiscal durante 2015 y su oferta para 2016, y en la reunión de la Asamblea de Accionistas de marzo de 2016 presentó una propuesta para reelegir a PricewaterhouseCoopers como Revisor Fiscal para el período comprendido entre el 1º de abril de 2016 y el 31 de marzo de 2017. Adicionalmente, hizo seguimiento y analizó el plan de trabajo para la gestión integral de riesgos de la Compañía, y aprobó y verificó el cumplimiento del plan de auditoría interna de 2016 y la nueva estructura y funcionamiento de la misma.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones está compuesto por tres (3) miembros, dos (2) miembros son independientes y uno (1) patrimonial. En 2016, el Comité, basado en el análisis realizado por Prospecta, compañía consultora experta en temas de gobierno corporativo que hoy hace parte de AtKearney, analizó los perfiles personales más convenientes para la Junta, la composición tentativa de perfiles, el tiempo de dedicación necesario para que los miembros de la Junta Directiva puedan desempeñar adecuadamente sus obligaciones y las brechas existentes entre los perfiles de los actuales miembros de la Junta y los perfiles identificados como necesarios para la Compañía.

El Comité presentó a la Junta y a los inversionistas, a través de la página web de la compañía, un reporte del análisis mencionado, el cual incluyó un plan de formación para el 2016 y el 2017 relacionado con las oportunidades de fortalecimiento identificadas. De acuerdo con el plan de formación propuesto, en 2016 la Junta Directiva recibió capacitaciones en nutrición, salud y bienestar y en gestión de riesgos.

Adicionalmente, en 2016 el Comité de Nombramientos y Retribuciones analizó uno a uno los requisitos establecidos en el Código de Buen Gobierno para ser miembro de Junta, así como los criterios de independencia frente a cada uno de los candidatos propuestos para integrar la junta para el período abril 2016 - marzo 2017, y concluyó que los siguientes miembros cumplían con los requisitos para ostentar la condición de independientes: Antonio Celia Martínez-Aparicio, Jaime Palacio Botero, Mauricio Reina Echeverri y Cipriano López González.

El mismo análisis frente a los señores David Emilio Bojanini García, Gonzalo Pérez Rojas y María Clara Aristizábal Restrepo arrojó como conclusión que estos tenían la calidad de miembros patrimoniales.

El análisis mencionado se incluyó en las propuestas de acuerdo que fueron publicadas en la página web de la compañía con una antelación de quince (15) días a la reunión en la que se eligieron los miembros de la Junta, y puede consultarse en el siguiente *link*: <https://www.gruponutresa.com/wp-content/uploads/2016/03/propuesta-de-acuerdo.pdf>

- Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio (Miembro independiente)
- Mauricio Reina Echeverri (Miembro independiente)
- David Emilio Bojanini García (Miembro patrimonial)

El Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta está integrado por cuatro (4) miembros de la Junta, tres (3) de los cuales son independientes. En 2016 este comité hizo seguimiento a los resultados del Índice de Sostenibilidad Dow Jones, de la Encuesta Código País

2016 y a los demás indicadores a través de los cuales se evaluó el desempeño de la Compañía en materia de gobierno corporativo durante el año.

- Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio (Miembro independiente)
- Jaime Alberto Palacio Botero (Miembro independiente)
- Mauricio Reina Echeverri (Miembro independiente)
- David Emilio Bojanini García (Miembro patrimonial)

El Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad, integrado por cuatro (4) miembros de la Junta, dos (2) de los cuales son independientes, discutió y analizó temas relacionados con la estrategia de las Compañías del Grupo Empresarial. En abril de 2016 el Comité se reunió e hizo seguimiento al plan estratégico definido el año anterior (2015), y en septiembre se realizó una sesión especial de planeación estratégica, que contó con el apoyo de un analista financiero. En esta última reunión se definieron los insumos que sirvieron de material para la reunión de planeación estratégica del Comité Corporativo, que tuvo lugar en octubre de 2016.

- Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio (Miembro independiente)
- Mauricio Reina Echeverri (Miembro independiente)
- David Emilio Bojanini García (Miembro patrimonial)
- María Clara Aristizábal Restrepo (Miembro patrimonial)

### **Información sobre la realización de los procesos de evaluación de la Junta Directiva y Alta Gerencia, así como síntesis de los resultados**

El Código de Buen Gobierno de la Compañía establece que la gestión y el desempeño de la Junta y sus comités se evaluarán de la siguiente manera:

- Anualmente, mediante un proceso de autoevaluación, cuyos resultados serán analizados por el Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta, y
- A través de una evaluación externa que realizará una firma independiente, con la periodicidad que determine la Junta. Un resumen del resultado de dicha evaluación se publicará en la página de Internet de la Compañía y será tenido en cuenta por la Junta para implementar planes de mejoramiento.

En 2016, Grupo Nutresa comisionó a A.T. Kearney el desarrollo de la tercera evaluación externa e independiente del desempeño de su Junta Directiva (JD) como órgano colegiado frente a cuatro diferentes dimensiones: 1) Estructura / Gobierno; 2) Coordinación; 3) Interacción, y 4) Enfoque en lo estratégico.

Esta evaluación midió los aspectos claves del desempeño de la JD, y permitió identificar fortalezas y áreas de mejora. Adicionalmente, esta evaluación comparó los resultados frente a los obtenidos en la última evaluación llevada a cabo en 2014 por el mismo grupo consultor (en su momento Prospecta, hoy A.T. Kearney).

La evaluación arrojó resultados positivos entre los que se identificó que frente a las principales recomendaciones derivadas de la evaluación 2014, la JD ha mostrado avances importantes en lo relativo a definir un plan de capacitación y actualización formal de los miembros de JD. Hoy, de acuerdo con el Código de Buen Gobierno, el Comité de Nombramientos y Retribuciones debe diseñar el plan de capacitación. Sin embargo, las entrevistas demostraron que en las sesiones de planeación se invitan expertos externos que aportan a la formación de la JD. En 2016 se dieron capacitaciones a la JD en materia de nutrición, salud y bienestar y en gestión de riesgos.

Se destacó también el avance en el plan de sucesión de la Alta Gerencia. La evaluación destacó el alto compromiso del Comité de Nombramientos y Retribuciones en esta materia, así como en otros relevantes como política de retiro y la disminución de la brecha pensional.

Adicionalmente, la Junta realizó la autoevaluación anual a través de la cual valoró las calidades, atributos y experiencia de dicho órgano y de sus comités de apoyo e identificó oportunidades de mejora.

### 3. OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS

#### **Atribuciones de la Junta Directiva sobre operaciones con partes vinculadas y situaciones de conflictos de interés**

La compañía cuenta con una Política de Operaciones entre Partes Vinculadas en la que se define el alcance y el procedimiento para la valoración, aprobación y revelación de las operaciones celebradas entre Partes Vinculadas del Grupo Nutresa.

La mencionada política indica que el conocimiento y la valoración de las Operaciones entre Partes Vinculadas del Grupo Nutresa corresponderán al Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, el cual deberá presentar a la Junta un informe con las conclusiones de la respectiva valoración.

Adicionalmente, la política establece que todas las operaciones entre Partes Vinculadas del Grupo Nutresa deberán hacerse en condiciones de mercado y deberán ser aprobadas por la Junta Directiva, con la exclusión de la parte interesada, si fuere el caso. Cuando haya alguna operación relevante que no se realice en condiciones de mercado, y que eventualmente pueda llegar a alterar la igualdad de trato entre los accionistas, y si el volumen o complejidad lo ameritan, esta deberá ser aprobada por la Asamblea de Accionistas.

La aprobación de las operaciones relevantes por parte de la Junta requiere, además del informe del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, una mayoría calificada integrada por el voto favorable de las tres cuartas partes de la misma y el voto afirmativo de los Miembros Independientes.

Ninguna de las operaciones entre Partes Vinculadas realizadas en 2016 requirió la aprobación de la Junta Directiva ni de la Asamblea de Accionistas.

### **Detalle de las operaciones con Partes Vinculadas más relevantes a juicio de la Sociedad, incluidas las operaciones entre empresas del Grupo Empresarial**

Las operaciones con Partes Vinculadas y entre empresas del Grupo Empresarial Nutresa desarrolladas durante 2016 mediante convenios o contratos correspondieron a operaciones recurrentes, propias del giro ordinario de la Sociedad, se llevaron a cabo dando cumplimiento estricto a los lineamientos generales que dictan el Código de Buen Gobierno y la Política de Operaciones entre Partes Vinculadas en esta materia, en los que, de manera general, se establece que todas las operaciones antes mencionadas deben hacerse en condiciones de mercado.

Ninguna de las operaciones realizadas en 2016 buscó beneficiar a terceros ni afectó los intereses de los accionistas. Todas ellas se llevaron a cabo cumpliendo los objetivos empresariales propios del giro ordinario de las compañías participantes, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Código de Buen Gobierno y en las políticas de la Organización.

Como regla general, y de acuerdo con la Política de Operaciones entre Partes Vinculadas, no deben existir conflictos de interés entre las sociedades que conforman el Grupo Empresarial Nutresa, en la medida en que todas persiguen la misma unidad de propósito y dirección determinada por Grupo Nutresa S.A., en calidad de matriz.

El detalle de las operaciones comerciales realizadas entre Partes Vinculadas durante 2016 se encuentra en las notas a los Estados Financieros de la Compañía y las características y montos de las operaciones efectuadas entre compañías del Grupo Empresarial Nutresa están en el Informe Especial de Grupo Empresarial.

### **Conflictos de interés presentados y actuación de los miembros de la Junta Directiva**

La Compañía cuenta con un Comité de Ética, Transparencia y Conflictos de Interés que vela por el cumplimiento del Código de Buen Gobierno y, en especial, por lo establecido en el capítulo sobre “Reglas de Conducta de los Directivos y Empleados”.

El Comité está integrado por el Presidente de la Compañía, el Vicepresidente de Finanzas Corporativas y el Vicepresidente Secretario General y tiene, entre otras, las siguientes funciones:

- Velar por el cumplimiento de las reglas de conducta contenidas en el Código de Buen Gobierno, especialmente las establecidas en el capítulo sobre “Reglas de Conducta de los Directivos y Empleados”.
- Considerar y decidir sobre los posibles conflictos de interés.
- Conocer cualquier situación que por sus particularidades pueda reñir con los intereses de la Compañía y/o de cualquiera de las compañías que hacen parte del Grupo Empresarial.

Los miembros de la Junta Directiva, representantes legales y demás administradores de la Compañía deben informar al comité sobre las relaciones, directas o indirectas, que mantengan entre ellos, o con otras entidades o estructuras pertenecientes al Grupo Empresarial, o con Grupo Nutresa S.A., o con proveedores, o con clientes, o con cualquier otro grupo relacionado, de las que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión, voto o decisión.

Durante 2016 el Comité de Ética, Transparencia y Conflictos de Interés analizó y decidió un caso relacionado con un posible conflicto de interés de empleados y directivos de las Compañías del Grupo Empresarial, el cual se resolvió aplicando medidas que permitieron salvaguardar los intereses de la Organización.

A través de la Línea Ética y de otros medios existentes en la Compañía se reportaron dos casos de conflictos de interés, los cuales fueron atendidos por cada una de las compañías con el acompañamiento de la Gerencia de Auditoría Interna; todos los casos fueron investigados y en todos ellos se decidió dar por terminado el contrato de trabajo de los empleados involucrados. Se interpusieron las acciones legales procedentes en cada caso, y ninguno de ellos representó un perjuicio material para la compañía.

#### **Mecanismos para resolver conflictos de interés entre empresas del Grupo Empresarial y su aplicación durante el ejercicio**

La compañía cuenta con un marco de referencia de relaciones institucionales por medio del cual se busca alinear el interés del Grupo Empresarial con el de todas las compañías que lo conforman, el cual está publicado en la página de Internet de la compañía.

<https://www.gruponutresa.com/wp-content/uploads/2016/11/Marco-de-referencia-de-relaciones-institucionales-Grupo-Nutresa.pdf>

Los mecanismos para resolver posibles conflictos de interés entre las sociedades que conforman el Grupo Empresarial están contemplados en el Código de Buen Gobierno de las mismas.

En 2016 no se presentaron conflictos de interés entre empresas del Grupo Empresarial. Todas las operaciones realizadas entre las compañías que pertenecen en un ciento por ciento a Grupo Nutresa S. A. y aquellas que tienen accionistas minoritarios se desarrollaron en condiciones de mercado, y las operaciones efectuadas entre compañías que no tienen accionistas minoritarios, obedecieron al desarrollo de sinergias aprobadas por Grupo Nutresa S. A. como matriz del Grupo Empresarial, en concordancia con la unidad de propósito y dirección que rige el actuar de todas las compañías que hacen parte del Grupo.

#### **4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL GRUPO EMPRESARIAL**

## **Explicación del Sistema de Control Interno (SCI) del Grupo Empresarial y sus modificaciones durante el ejercicio**

En el marco de su modelo de Gobierno Corporativo, la Compañía ha adoptado las mejores prácticas para el diseño, implementación y monitoreo del sistema de control interno, el cual comprende, entre otros componentes, los recursos necesarios para garantizar la salvaguarda de sus activos, la eficiencia de las operaciones, el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables y la exactitud y confiabilidad de la información requerida para planear, dirigir, controlar y medir el desempeño de sus negocios, así como para asegurar la revelación adecuada de la información financiera a sus accionistas y a otros inversionistas, al mercado y al público en general.

Entre dichos recursos se encuentran la gestión integral de riesgos, la auditoría interna, los sistemas de rendición de cuentas, planes y programas de control, herramientas presupuestales y de costos, plan de cuentas, políticas y procedimientos normalizados, formatos y sistemas integrados de información para documentar y registrar las operaciones, así como tableros de indicadores que soportan el monitoreo continuo de los procesos por parte de la alta dirección.

Para la gestión de los recursos asociados al sistema de control interno, la compañía se soporta en las funciones y responsabilidades en materia de control interno y riesgos de la Junta Directiva, su Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, la alta dirección, y las gerencias de Auditoría Interna, y Administración de Riesgos y Seguros de Servicios Nutresa, que opera como Centro de Servicios Compartido para todas las compañías del Grupo Nutresa.

Estas funciones se encuentran descritas en el Código de Buen Gobierno y en algunas de sus políticas relacionadas como la Política de Gestión Integral de Riesgos, la Política Antifraude y Anticorrupción, y la Política de Gestión para la Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT), y en el Estatuto de Auditoría Interna, los cuales están publicados en la página web de Grupo Nutresa.

Asimismo, la gestión del sistema de control interno se asegura a través de la función ejercida por la Revisoría Fiscal, a cargo de una firma especializada y de amplio reconocimiento en el medio, que es designada por la Asamblea de Accionistas, y que con base en un esquema de análisis constructivo e independencia de acción y criterio, verifica y da fe pública sobre el cumplimiento de las normas legales, estatutarias y administrativas, la adecuada protección, aprovechamiento y conservación de los activos de la Compañía, y la razonabilidad de los estados financieros y las revelaciones contenidas en los mismos, generando seguridad a los accionistas, a la Junta Directiva, a la Administración y al Estado.

Con el fin de garantizar una adecuada gestión de los riesgos que implica el desarrollo de sus operaciones, Grupo Nutresa cuenta con un sistema de gestión integral de riesgos que cubre todos los negocios e instancias de la Organización desde la Junta Directiva, a través de su Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, hasta las áreas operativas, por medio de los sistemas integrados de gestión, entre otros.

Adicionalmente, el sistema comprende la política y el manual de gestión integral de riesgos, que se encuentran alineados con el estándar

ISO 31000, los cuales proporcionan el marco general y los lineamientos para el desarrollo de los procesos de valoración y mitigación de riesgos.

Para facilitar estas actividades, la Gerencia de Administración de Riesgos y Seguros de Servicios Nutresa habilita y acompaña a las compañías del Grupo en la implementación del proceso, a través de la propuesta y divulgación de metodologías, la comunicación, monitoreo y generación de cultura de gestión de riesgos, y el diseño e implementación de esquemas y medidas efectivas para el tratamiento de riesgos, con el fin de prevenir su ocurrencia y mitigar su impacto en caso de materialización.

La Auditoría Interna, mediante gestión de aseguramiento independiente e integral, vela en todos los procesos por el logro de las metas y objetivos de la Organización y por la adecuada protección, aprovechamiento y conservación de los activos. Para garantizar la independencia de los auditores internos, que les permita realizar su trabajo de manera libre y objetiva, se ha dispuesto su dependencia del Gerente de Auditoría Interna, quien a su vez depende funcionalmente del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos de Grupo Nutresa. En diciembre de 2016, luego de una evaluación externa de calidad, The Institute of Internal Auditors-IIA Global certificó a la Auditoría Interna de Grupo Nutresa frente a su marco internacional para la práctica profesional. Dicho marco es un referente reconocido por organismos mundiales como la OCDE, el FMI y el Banco Mundial, con aplicación en más de 190 países de todos los continentes.

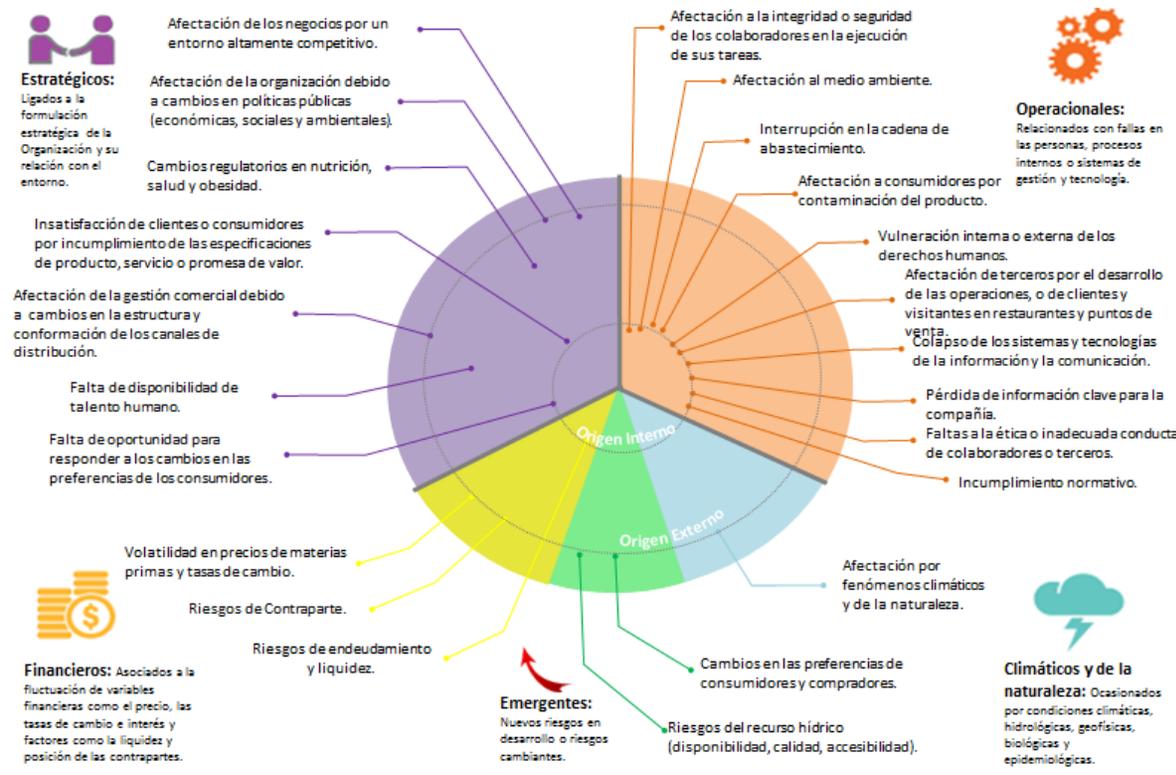
En 2016, los resultados de las actividades de monitoreo continuo por parte de la administración y de las evaluaciones independientes realizadas por la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal, se comunicaron en cada caso de manera oportuna a las instancias pertinentes, incluido el Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, lo cual permite confirmar que el sistema de control interno de la Organización es apropiado. Con base en las actividades mencionadas, se informó, además, que durante el año no se presentaron deficiencias significativas en el diseño y operación de dicho sistema que hubieran impedido lograr los objetivos del mismo, y tampoco se identificaron casos de fraude con efecto material para el Grupo y sus negocios.

### **Descripción de la política de riesgos y su aplicación durante el ejercicio**

La política de riesgos establece el propósito de gestión integral de riesgos dentro del contexto y estrategia del Grupo Empresarial Nutresa, y define los criterios generales y elementos principales para su implementación, monitoreo y mejoramiento continuo. En ella y su anexos se describen el flujo y las etapas de la metodología, los criterios de valoración y construcción de mapas de riesgos, el catálogo de riesgos, el ciclo de planeación del proceso, las herramientas definidas para su gestión, así como el detalle para la aplicación del estándar ISO 31000, que se emplea como referente.

La metodología comprende las etapas de establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos actuales y emergentes, a través de medidas eficientes y sostenibles, para prevenir la ocurrencia de eventos de riesgo y, en caso de materialización, mitigar el posible impacto adverso sobre los recursos humano, financiero, de reputación, información y medioambiente de la organización, para así propender a la continuidad de las operaciones de sus compañías.

En aplicación de dicha política, en 2016 se realizó la actualización anual de mapas de riesgos para las ocho (8) unidades de negocio del Grupo Empresarial Nutresa, las compañías comercializadoras y el centro de servicios compartidos; se completaron más de 11.300 valoraciones de riesgo en los niveles estratégico, táctico y operativo, incluyendo riesgos financieros, estratégicos, operacionales, de derechos humanos, y climáticos y de la naturaleza en toda la región; y se efectuaron entrenamientos a cerca de 800 colaboradores de los negocios y a los miembros de la Junta Directiva en gestión de riesgos, crisis y continuidad de las operaciones, con más de 15.700 horas invertidas, generando así nuevas capacidades en el capital humano del Grupo. Como resultado, se actualizó el catálogo de riesgos corporativos que totalizó 21 riesgos para el Grupo Empresarial, en las siguientes categorías:



### Materialización de riesgos durante el ejercicio

En 2016 se presentaron eventos tanto de origen externo como de origen interno que implicaron la materialización de riesgos para la organización.

Aquellos de origen externo estuvieron asociados a cambios en políticas públicas de origen económico, social o ambiental en los países en donde opera el Grupo, a cambios regulatorios en nutrición, salud y obesidad, y a la volatilidad en precios de materias primas y en tasas de cambio. Los riesgos materializados se encontraban identificados y valorados de acuerdo con la metodología de gestión integral de riesgos, y contaban todos con las respectivas medidas de tratamiento que permitieron mitigar su impacto, dentro de los límites de apetito de riesgo definidos por la compañía.

Entre los eventos de origen interno amerita mencionar la ocurrencia de un incendio accidental en uno de los centros de distribución, que se encontraba adecuadamente transferido a través del programa de seguros corporativo, el cual permitirá la recuperación del valor de la pérdida a través de la indemnización correspondiente, y cuyo impacto se vio reducido por la ejecución del plan de continuidad que previamente se encontraba definido.

### Planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos

Con base en la valoración de los riesgos corporativos en 2016, se identificaron los principales riesgos asociados a la operación de los negocios que desarrolla el Grupo Empresarial de acuerdo con su probabilidad y su impacto sobre los objetivos estratégicos, y se definieron medidas de tratamiento y mitigación de la siguiente forma:

Principales riesgos y sus mitigantes		
<b>Mitigantes</b>	<p><b>Volatilidad en precios de las materias primas y en tasas de cambio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de cobertura con niveles de riesgo claramente definidos, alineadas con los cambios del mercado, y gestionadas por un comité especializado.</li> <li>• Un equipo altamente capacitado dedicado al seguimiento y negociación de insumos.</li> <li>• Búsqueda permanente de nuevas oportunidades y esquemas para el abastecimiento eficiente y competitivo de materias primas a nivel global.</li> <li>• Diversificación de materias primas.</li> </ul>	<p><b>Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Gestión de Marcas y Redes sustentado en el entendimiento propio, profundo e integrado del mercado: consumidor, comprador y cliente.</li> <li>• Marcas líderes, reconocidas y apreciadas.</li> <li>• Amplia red de distribución con propuestas de valor diferenciadas por segmento de clientes.</li> <li>• Propuestas atractivas con excelente relación precio/valor.</li> <li>• Innovación valorizada y diferenciación de portafolio.</li> <li>• Desarrollo rentable de mercados.</li> <li>• Identificación de oportunidades a partir de cambios culturales.</li> </ul>
		<p><b>Regulaciones en materia de nutrición y salud en los países en donde tenemos presencia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo permanente del entorno con el propósito de: estudiar la situación de nutrición y salud de la región estratégica; anticipar las necesidades de las comunidades para proponer alternativas de mejora a las situaciones de malnutrición; y conocer de los procesos de reglamentación y participar como parte interesada en su construcción.</li> <li>• Cumplimiento de todas las normas aplicables y preparación para el cumplimiento de las que se encuentran en elaboración.</li> <li>• Aplicación de la política de nutrición definida para Grupo Nutresa.</li> <li>• Desarrollo de investigaciones en salud y nutrición que permitan a través de propuestas alimentarias innovadoras mejorar la calidad de vida de la población.</li> <li>• Apoyo y participación en programas que promueven una vida saludable.</li> <li>• Vidarium: centro de investigación en nutrición.</li> </ul>

En 2016 la Junta Directiva de la Compañía lideró la supervisión de la Gestión Integral de Riesgos y el Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos informó y reportó periódicamente los avances frente a la implementación de la Política de Gestión Integral de Riesgos del Grupo Empresarial, asegurando que los principales riesgos, financieros y no financieros, en balance y fuera de balance, fueran identificados, gestionados y comunicados adecuadamente.

## 5. ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

## **Diferencias de funcionamiento de la asamblea entre el régimen de mínimos de la normativa vigente y el definido por los estatutos y reglamento de la asamblea de la sociedad**

La Compañía cuenta con reglas de funcionamiento para la asamblea de accionistas que superan el régimen mínimo establecido en las normas vigentes en Colombia, entre las que se destacan:

- El establecimiento de términos más amplios de antelación para la convocatoria a las reuniones de la asamblea de accionistas: treinta (30) días comunes para las reuniones ordinarias y quince (15) días comunes para las reuniones extraordinarias.
- Además de los medios tradicionales y obligatorios establecidos en la ley, la Compañía debe publicar en su página de Internet la convocatoria a las reuniones de la asamblea de accionistas. Adicionalmente, debe publicar todos los documentos y la información asociada a cada uno de los puntos del orden del día de la reunión, de tal forma que los accionistas cuenten con información oportuna y completa que les permita tomar decisiones y puedan ejercer el derecho a solicitar con antelación información adicional o aclaraciones, de acuerdo con el procedimiento establecido en el Reglamento de Funcionamiento de la Asamblea.
- Simultáneamente con la convocatoria o, al menos, con una antelación de quince (15) días comunes a la reunión, se deben poner a disposición de los accionistas las Propuestas de Acuerdo para cada punto del orden del día.
- El orden del día propuesto por la Junta Directiva para las reuniones debe contener el detalle de los temas que se someterán a consideración de los accionistas, evitando que los temas de trascendencia se oculten o enmascaren bajo menciones genéricas.
- Se estableció un mecanismo claro y simple que permite a los accionistas, independientemente del tamaño de su participación accionaria, proponer la introducción de uno o más puntos en el orden del día.
- Los accionistas pueden también presentar de forma fundamentada nuevas Propuestas de Acuerdo sobre asuntos incluidos previamente en el orden del día.

## **Medidas adoptadas durante el ejercicio para fomentar la participación de los accionistas**

El Código de Buen Gobierno y los estatutos de la Compañía contienen medidas de gobierno corporativo que facilitan la participación y comunicación entre los accionistas y la Compañía.

Algunas de las medidas más relevantes comprenden mecanismos que permiten a los accionistas: i) encargar la realización de auditorías especializadas, ii) reclamar ante la Junta Directiva el cumplimiento de lo previsto en el Código de Buen Gobierno, iii) asegurar un tratamiento equitativo a todos los accionistas, iv) hacer seguimiento a los sistemas de control interno, v) solicitar que se convoque a la asamblea de accionistas a reunión extraordinaria en los casos aplicables y cumpliendo las condiciones establecidas, vi) presentar proposiciones para la elección de Junta o Revisor Fiscal, vii) exigir al Revisor Fiscal que ponga en conocimiento de los accionistas los hallazgos relevantes que en el ejercicio de sus atribuciones legales y estatutarias hubiere efectuado, y viii) presentar propuestas a la Junta Directiva, con el lleno de los requisitos establecidos.

El Reglamento de Funcionamiento de la Asamblea de Accionistas contiene procedimientos que permiten a los accionistas proponer

nuevos puntos para el orden del día de la asamblea, proponer nuevas Propuestas de Acuerdo y solicitar aclaraciones o información adicional relacionada con los temas que se tratarán en las reuniones de la asamblea, entre otros.

### **Información a los accionistas y comunicación con los mismos**

Grupo Nutresa cuenta con diferentes canales de comunicación a disposición de sus inversionistas, accionistas y demás grupos de interés. A través de estos medios, la Compañía dio a conocer de manera oportuna, clara, transparente y confiable, toda la información relacionada con el desempeño de sus negocios, perspectivas, riesgos y oportunidades.

Los mecanismos de comunicación utilizados en 2016 fueron:

- Información Relevante ([www.superfinanciera.gov.co/Informacion Relevante](http://www.superfinanciera.gov.co/InformacionRelevante)).
- Informe de Gestión del Presidente y la Junta Directiva, presentado a la Asamblea de Accionistas en la reunión ordinaria.
- Página en Internet corporativa ([www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com)), por medio de la cual se publica de manera permanente, oportuna y amigable toda la información de interés para los accionistas, inversionistas y el mercado en general. A través de la página es posible hacer seguimiento continuo a los resultados de la Compañía y sus negocios, contiene información relacionada con el gobierno corporativo, se accede en tiempo real a las noticias y comunicados, a la información relevante y al comportamiento de la acción de la Compañía.
- Deceval, como administradora del libro de registro de accionistas de la Compañía, se encarga de resolver inquietudes relacionadas con las operaciones dentro y fuera de Bolsa, pago de dividendos, certificados, entre otras.
- Dirección de Relación con Inversionistas, a través de la cual se atienden las solicitudes e inquietudes de los inversionistas institucionales. Es el canal de comunicación permanente entre el mercado de capitales y la Compañía.
- Cuenta de Twitter oficial @grupo\_nutresa a través de la cual se comparte con el mercado noticias y datos relevantes relacionados con el desempeño de la Compañía.
- Boletín trimestral para accionistas, en el cual se presentan los resultados del trimestre y un resumen de los acumulados de todas las compañías del Grupo Empresarial y sus negocios. Adicionalmente, se incluyen noticias del mercado y de los negocios, nuevos productos e información sobre el comportamiento de la acción.

A través de la Política de Divulgación de Información, la Organización asumió el compromiso de divulgar al mercado de valores toda la información que sea de interés de los inversionistas para tomar decisiones frente a la compra, venta o conservación de los valores emitidos por la Compañía.

### **Número de solicitudes y materias sobre las que los accionistas han requerido información a la Sociedad**

Desde la Dirección de Relación con Inversionistas se atendieron conferencias con inversionistas en diferentes mercados del mundo, dando a conocer el modelo de negocio de Grupo Nutresa y atendiendo las dudas y solicitudes de información de inversionistas actuales o potenciales. Esta cobertura, que se realiza de manera frecuente en los principales mercados, se acompañó también de *Non-Deal Road*

Shows en mercados específicos, atención de llamadas solicitadas por inversionistas y visitas guiadas por la Compañía a las plantas de producción o al mercado.

En 2016, Grupo Nutresa asistió a 11 eventos en todo el mundo, a través de los cuales estableció contacto con más de 368 representantes de inversionistas extranjeros y locales. Atendió más de 36 llamadas y 55 visitas en las que resolvió inquietudes de fondos de inversión, accionistas e inversionistas.

La gestión operativa a través de Deceval durante 2016 fue la siguiente:

<b>GESTIÓN OPERATIVA - GRUPO NUTRESA S.A.</b>													
<b>ESTADÍSTICAS - ATENCIÓN ACCIONISTAS</b>													
<b>AÑO 2016</b>													
<b>1. RESUMEN POR CANAL DE ATENCIÓN</b>													
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTAL 2016
SOLICITUDES ESCRITAS	11	10	27	36	13	20	14	14	9	13	5	15	187
GESTIÓN DEL CONTAC - CENTER	5	22	71	241	81	49	60	119	55	30	20	7	760
ATENCIÓNES PERSONALES	-	4	9	28	16	13	5	10	8	1	1	4	99
SOLICITUDES - EMAIL	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>107</b>	<b>305</b>	<b>110</b>	<b>82</b>	<b>79</b>	<b>143</b>	<b>72</b>	<b>44</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>1.047</b>
<b>2. RESUMEN POR TIPO DE SOLICITUD</b>													
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTAL 2016
CAMBIO DE DEPOSITANTE	5	2	10	7	4	11	3	4	4	2	1	6	59
OPERACIONES ESPECIALES	-	8	6	-	1	10	1	3	4	2	2	4	41
ACTUALIZACIONES DATOS	-	-	-	2	4	2	8	25	16	5	13	1	76
SOLICITUDES EMISOR	3	1	5	2	-	1	-	-	-	6	-	4	22
DIVIDENDOS	3	3	2	3	3	4	7	9	5	12	1	2	54
CERT. VALORES	-	3	6	5	-	-	-	1	4	1	2	2	24
CERT. DECLARACION RENTA	-	4	48	258	62	42	41	76	33	2	-	3	569
OTRAS CERTIFICACIONES	1	9	6	4	2	-	-	3	-	1	3	0	29
INFORMACION GENERAL	4	7	24	24	34	12	19	22	6	13	4	4	173
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>107</b>	<b>305</b>	<b>110</b>	<b>82</b>	<b>79</b>	<b>143</b>	<b>72</b>	<b>44</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>1.047</b>

### Datos de asistencia a la Asamblea de Accionistas

La reunión ordinaria de la Asamblea de Accionistas se llevó a cabo el 18 de marzo de 2016 a las 10.00 a. m., en el Gran Salón del Centro de Exposiciones y Convenciones Plaza Mayor, en la ciudad de Medellín.

La convocatoria a la reunión se realizó con veinticuatro (24) días hábiles y treinta y dos (32) días comunes de antelación a la reunión (sin contar el día de convocatoria y el día de la reunión) y fue publicada el 14 de febrero de 2016 a través de la página de Internet de la Compañía, como información relevante a través de la página de la Superintendencia Financiera y en un diario de alta circulación nacional, e incluyó la discriminación de todos los temas que se iban a tratar en la reunión.

Desde el 26 de febrero de 2016 se pusieron a disposición de los accionistas los documentos que ordena la ley en la carrera 52 2-38 de Medellín; e igualmente, desde la misma fecha, el orden del día, el informe de gestión, los estados financieros, los dictámenes del revisor fiscal y el proyecto de distribución de utilidades, fueron publicados en la página de Internet de la compañía, [www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com).

El *quorum* de la reunión fue el siguiente:

	ACCIONES	# PERSONAS
<b>Apoderados</b>	14.304.959	415
<b>Accionistas personas naturales</b>	16.877.989	727
<b>Accionistas personas jurídicas</b>	364.229.034	253
<b>Total general</b>	395.411.982	1395
<b>QUÓRUM</b>	85,94%	
<b>Acciones en circulación</b>	460.123.458	

Durante 2016 no se convocó a ninguna reunión extraordinaria de la Asamblea de Accionistas.

### **Detalle de los principales acuerdos tomados**

En la última reunión de la Asamblea se adoptaron las siguientes decisiones:

Aprobación del Informe de Gestión Integrado del Presidente y de la Junta Directiva de la Compañía, los Estados Financieros y los dictámenes del Revisor Fiscal.

- Votos a favor: 369.869.972 acciones
- Abstenciones: 6.674.386 acciones
- Votos nulos: 0
- Votos en contra: 0

Aprobación del Proyecto de distribución de utilidades propuesto por la administración.

- Votos a favor: 376.544.358
- Abstenciones: 0
- Votos nulos: 0
- Votos en contra: 0

Elección de los miembros de la Junta Directiva para el período estatutario abril de 2016 a marzo de 2017.

- Votos a favor: 351.286.746 acciones
- Abstenciones: 22.476.119
- Votos nulos: 0
- Votos en contra: 2.781.493

Elección del Revisor Fiscal de la Compañía, para el período estatutario abril de 2016 a marzo de 2017.

- Votos a favor: 376.544.358
- Abstenciones: 0
- Votos nulos: 0
- Votos en contra: 0

Fijación de honorarios para la Junta Directiva.

- Votos a favor: 376.544.358
- Abstenciones: 0
- Votos nulos: 0
- Votos en contra: 0

Fijación de los honorarios para el Revisor Fiscal.

- Votos a favor: 376.544.358
- Abstenciones: 0

- Votos nulos: 0
- Votos en contra: 0

Imputación del Impuesto a la Riqueza contra Reservas Patrimoniales.

- Votos a favor: 376.544.358
- Abstenciones: 0
- Votos nulos: 0
- Votos en contra: 0