



# Evaluación del Desempeño de la Junta Directiva Resumen ejecutivo

Noviembre de 2014  
Medellín, Colombia



# PROSPECTA



## RESUMEN EJECUTIVO

El Grupo Nutresa es una de las empresas multi-latinas más grandes de Colombia, con presencia directa en 12 países en América y con plantas de producción en 8 de estos, sus productos están presentes en 65 países de los 5 continentes.

El Grupo se ha comprometido a trabajar de manera integral en los objetivos estratégicos, soportados en la creciente generación de valor a través de la innovación efectiva y el desarrollo sostenible. En reconocimiento a este compromiso, el Grupo fue incluido por cuarto año consecutivo en el "Dow Jones Sustainability World Index" y tercer año en el "Dow Jones Sustainability Emerging Market Index". Además, recibe por segunda vez el reconocimiento Robeco SAM's Bronze Class en el "Sustainability Yearbook 2014", ubicándose entre las seis mejores compañías en el sector de alimentos a nivel mundial en términos de sostenibilidad.

Sumado a eso, Grupo Nutresa se posiciona como la cuarta compañía de alimentos más grande de América Latina en términos de capitalización bursátil. La compañía cumple con las normas vigentes del mercado de valores colombiano y es reconocida<sup>1</sup> como una de las firmas del sector real con mayor seguimiento del Código País.

Para continuar profundizando en su compromiso con los más altos estándares de Gobierno Corporativo, el Grupo Nutresa comisionó a Prospecta la evaluación externa e independiente del desempeño de su Junta Directiva<sup>2</sup>. Para llevar a cabo esta evaluación, que por ser segunda vez tendrá un énfasis en el seguimiento del desempeño de la Junta.

Este documento contiene la evaluación externa e independiente que se ha realizado, enfocada en evaluar el nivel de desempeño de la Junta Directiva frente a las mejores prácticas internacionales. Adicionalmente, se presenta un diagnóstico preliminar de los asuntos de la Junta Directiva frente a las exigencias del Código País 2014, que por iniciativa Prospecta ha decidido realizar.

El objetivo principal de la metodología utilizada para la evaluación de la Junta Directiva (JD) de Grupo Nutresa es contribuir a la generación de valor a la compañía a través del diagnóstico del estado del desempeño actual de su JD y la sugerencia de oportunidades de mejora en línea con las mejores prácticas internacionales. La metodología, de propiedad de Prospecta, contempla la evolución del desempeño de Juntas Directivas

---

<sup>1</sup> Según el informe de los resultados de la encuesta de Código País 2013, publicado por la Superintendencia Financiera de Colombia, Grupo Nutresa se encuentra entre los 5 emisores que informan implementar el mayor número de medidas de Código País 2007

<sup>2</sup> Según parámetros sugeridos en Corporate Sustainability Assessment Questionnaire del DJSI



## PROSPECTA

a lo largo de etapas de excelencia. Iniciando con un cumplimiento formal local<sup>3</sup>, y avanzando hacia el cumplimiento con las mejores prácticas internacionales<sup>4</sup> hasta una etapa final que denominamos de desempeño superior o excelencia, donde se maximiza el valor de la Junta Directiva para la empresa y el negocio.

Las etapas de excelencia permiten ubicar el nivel de desempeño de cada una de las dimensiones de la Junta Directiva y detectar dónde están las oportunidades de mejora. La literatura especializada y las mejores prácticas internacionales plantean una serie de elementos a tomar en cuenta para el óptimo funcionamiento de las Juntas Directivas. La metodología de Prospecta reúne estos aspectos en cuatro dimensiones:

1. Estructura / Gobierno
2. Coordinación
3. Interacción
4. Enfoque en lo estratégico

Estas se desdoblaron en una serie de componentes que agrupan 40 elementos específicos de desempeño, los cuales son evaluados para obtener la calificación de cumplimiento de los estándares o mejores prácticas internacionales de la Junta Directiva de Grupo Nutresa. El trabajo se desarrolló a lo largo de 2 meses<sup>5</sup>.

Para evaluar el desempeño de la Junta Directiva como órgano de gobierno frente a las mejores prácticas internacionales en los 40 elementos, el equipo consultor de Prospecta realizó entrevistas a profundidad, revisión detallada de la documentación completa de Junta Directiva y sus comités de apoyo de los años 2013- y hasta Junio de 2014 y revisión de toda la documentación pública de la compañía (Estatutos, Código de Buen Gobierno, actas de Junta y comités, entre otros). Las entrevistas a profundidad (con una duración promedio de cuarenta y cinco minutos) se llevaron a cabo con los siete miembros principales de Junta Directiva y con el equipo ejecutivo corporativo que interactúa permanentemente con la Junta.

---

<sup>3</sup> Las fuentes utilizadas por la metodología Prospecta para establecer los requisitos de los estándares colombianos frente a los 40 elementos de desempeño son: Código País, Ley 222-Código de Comercio, Ley 964-Mercado de Valores

<sup>4</sup> Las fuentes utilizadas por la metodología Prospecta para establecer los requisitos de los estándares internacionales frente a los 37 elementos de desempeño son: Principles for Enhancing Corporate Governance- Basilea, Principios de Gobierno corporativo de la OCDE, Código de Mejores Prácticas Corporativas-Consejo Coordinador Empresarial México, Código de Gobierno corporativo-FRC Reino Unido, Código de la Mejores Prácticas de Gobierno corporativo-Instituto Brasileiro de Gobierno corporativo, Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice- Estados Unidos

<sup>5</sup> Se acordó con Grupo Nutresa realizar la evaluación de desempeño de su Junta Directiva frente al cumplimiento local y a los requerimientos de los estándares internacionales



Entrevistas realizadas por Prospecta para la evaluación de desempeño

Entrevistado		Cargo
Miembros	Antonio Celia	Presidente Junta Directiva (Independiente)
	Mauricio Reina	Miembro de Junta Directiva (Independiente)
	Jaime Alberto Palacio	Miembro de Junta Directiva (Independiente)
	Alberto Velásquez	Miembro de Junta Directiva (Independiente)
Miembros	David Bojanini	Miembro de Junta Directiva
	María Clara Aristizábal	Miembro de Junta Directiva
	Gonzalo Pérez	Miembro de Junta Directiva
Ejecutivos	Carlos Ignacio Gallego	Presidente Grupo Nutresa
	Jairo González	Vicepresidente Secretario General Grupo Nutresa- Gerente de Asistencia Legal Servicios Nutresa
	Sol Beatriz Arango	Presidente Servicios Nutresa- Vicepresidente Grupo Nutresa Desarrollo Sostenible- Directora General Fundación Nutresa
	José Domingo Penagos	Vicepresidente Finanzas Corporativas

La revisión documental se realizó durante dos semanas. Los documentos que no son de acceso público se revisaron en las instalaciones de la compañía, y aquellos públicos, en su versión vigente publicada en la página de internet de Grupo Nutresa.



## Documentación analizada por Prospecta para la evaluación de desempeño

Tipo de documento	Fecha
Actas Junta Directiva (19)	Febrero 2013 – Junio 2014
Actas Comité Finanzas, Auditoría y Riesgos (7)	Enero 2013 – Abril 2014
Actas Comité de Gobierno Corporativo y Asuntos de Junta (1)	Septiembre 2013
Actas Comité de Planeación Estratégica (2)	Junio 2013 – Septiembre 2014
Actas Comité de Nombramientos y Retribuciones (2)	Febrero 2013 – Febrero 2014
Presentaciones Junta Directiva y Comités	Varias, Aleatorio
Autoevaluaciones	2013
Estatutos Sociales	Actualizado
Código de Buen Gobierno	Actualizado
Informe de Sostenibilidad	2013
Envíos pre-junta	Aleatorio

Tanto en el desarrollo de las entrevistas realizadas, como en el acceso a la información solicitada se comprobó el interés de todos los involucrados en proveer información y opiniones abiertas a todas las preguntas del equipo consultor.

### Resultados de la evaluación

Como se pudo evidenciar en la evaluación externa de desempeño de la Junta Directiva de Grupo Nutresa en 2012 y en esta segunda evaluación, este grupo tiene un alto cumplimiento de las mejores prácticas internacionales para Juntas Directivas, lo que hace que su cumplimiento frente a las exigencias del Código País 2014 esté acorde con gran parte de estos exigentes estándares.

En aras de contextualizar en donde se encontraba el nivel de desempeño de la Junta Directiva de Grupo Nutresa en 2012 mencionaremos los resultados de la evaluación pasada de la Junta Directiva en donde se encontró una Junta estructurada y madura con un cumplimiento completo de los 37 requerimientos locales. Encontramos un nivel de desempeño excepcional en materia de *Metas estratégicas* y de *Interacción* entre los diferentes actores. Las mayores oportunidades de mejora se encontraron en los componentes de *Reuniones* y de *Agenda*. Las siguientes fueron las principales recomendaciones: 1. Crear la figura de un Director Independiente Sénior. 2. Incluir en el año una reunión de los miembros independientes con el Presidente de la Junta Directiva. 3. Definir las necesidades de los perfiles y experiencia de futuros miembros



de junta. 4. Establecer un Plan de Acción de la Junta Directiva y 5. Enfocar las presentaciones informativas para abrir mayor espacio formal de deliberación.

De las entrevistas que realizamos a los Directores pudimos establecer que la Junta Directiva decidió comprometerse con presentaciones más enfocadas para brindar mayor espacio para la discusión, que en opinión de la mayoría de los Directores entrevistados fue el mayor logro de la Junta Directiva en este periodo, ya que el nivel de deliberación, discusión y crítica actual es muy avanzado y ha demostrado generar valor. La primera recomendación, de crear la figura de un Director Sénior Independiente no aplica después de que la Asamblea General, por recomendación de la Junta, tomara la decisión de nombrar un Presidente de Junta Independiente, esta decisión es mucho más evolucionada y comprometida para fortalecer la figura de la independencia aún que la que habíamos recomendado en cuanto a contar con un Director Sénior Independiente. Consideramos que esta decisión fue muy acertada y llevó a la figura de la independencia y la transparencia del Grupo a otro nivel.

Las recomendaciones 2, 3, y 4 no fueron implementadas por la Junta Directiva de Grupo Nutresa en el periodo 2012- 2013, en este informe de desempeño de la Junta Directiva de 2014 estos temas seguirán siendo centrales dentro de las principales oportunidades de mejora, ahora con estándares más exigentes a nivel nacional e internacional.

En la segunda evaluación de desempeño (2013 – 2014) se puede catalogar la Junta Directiva de Grupo Nutresa como un órgano de mandato maduro, que tiene interés en su propio desempeño y ha venido trabajando en mejorarlo. Se evidencia un alto nivel de cumplimiento en las áreas analizadas. Los esfuerzos por conformar un grupo de directores experto, conocedor del Grupo y de mayoría y Presidente independiente, con habilidades diversas y complementarias, hacen que este órgano cuente con bases sólidas para dar direccionamiento objetivo a la administración, garantizando la transparencia de sus actos frente a los diferentes grupos de interés. Adicionalmente su Junta, estable y madura, ha proporcionado estabilidad para la transición de liderazgo en la administración.

En la evaluación, las áreas destacadas con un desempeño superior son: Los componentes de *Interacción y Metas estratégicas*, cuyas evaluaciones arrojan un puntaje de 100, sobre los 100 puntos posibles. Se destaca el buen nivel de relacionamiento y de admiración entre miembros de JD, miembros y Presidente de JD, Presidente de JD y CEO y miembros y ejecutivos.

Se considera que la trayectoria y evolución como equipo directivo representa una fortaleza para la generación de valor en la compañía. Se trata de un grupo que muestra un alto nivel de entendimiento del negocio y su contexto, lo que ha construido dinámicas discursivas interesantes que llevan a la creación de conocimiento propio del grupo. Se destaca que, desde la diversidad de perspectivas, sus miembros han logrado



adquirir y refinar el conocimiento específico que demanda el direccionamiento de la Junta de Grupo Nutresa.

En cuanto a *metas estratégicas* se exalta la evolución y el buen ejercicio de la JD en la definición y dirección de la estrategia en conjunto con la administración. El componente de *Comunicación* presenta un puntaje de 94 sobre 100 puntos, en donde se destaca la información oportuna y transparente que se le brinda al mercado. Otra área que sobresale por su elevada calificación es el componente de *Discusión para la toma de decisiones* cuya calificación fue de 92 puntos. Es de mencionar la cultura abierta al debate y participación activa de los miembros en las discusiones.

Los componentes de *Agenda y Comités* presentaron puntajes de 83 puntos, y el componente de *Funciones de Junta Directiva* 80 puntos; estos valores son elevados frente al promedio de las evaluaciones de desempeño de Juntas Directivas realizadas<sup>6</sup> por Prospecta. En cuanto al primer componente mencionado, se recomienda formalizar un plan de acción anual que incluya de manera explícita temas estratégicos que sean propuestos por los miembros de la JD en un proceso de planeación. Para incrementar el desempeño del segundo componente se sugiere revisar la delegación de funciones realizada a los comités, la periodicidad de las reuniones y su contenido de manera que exista un balance entre las actividades realizadas por los comités. En lo que concierne al elemento *Funciones de Junta Directiva* se sugiere formalizar desde la Junta el proceso de sucesión del Presidente de la compañía y de la alta administración. Otras dos áreas de trabajo involucran dedicar mayor tiempo al estudio de información pre-junta y a las actividades relacionadas con los comités.

La JD de Grupo Nutresa presenta en los componentes *Composición e Información* puntuaciones de 70 y 62 puntos, respectivamente. La discusión sobre perfiles de futuros miembros y fortalecer el proceso de inducción y capacitación de Directores mejoraría considerablemente el desempeño en estos puntos.

Finalmente, el componente de *Reuniones*<sup>7</sup> evidencia un puntaje de 50 puntos sobre 100 posibles; la introducción de reuniones de miembros independientes y reuniones de la Junta Directiva sin la administración son dos prácticas recomendadas a considerar.

Actualmente, la JD de Grupo Nutresa presenta un cumplimiento completo de los requerimientos locales y actuales<sup>8</sup> (colombianos) frente a los 40 elementos de desempeño que fueron evaluados. Por lo tanto, el análisis se centra en el cumplimiento de los estándares internacionales.

---

<sup>6</sup> Basado en evaluaciones de 9 Juntas Directivas de Compañías líderes colombianas

<sup>7</sup> Para esta evaluación Prospecta ha integrado nuevos elementos en su metodología. En el componente *Reuniones*, se incluyó el elemento de Reuniones sin la administración, el cual es reconocido como buena práctica internacional. En la evaluación de desempeño pasada de Grupo Nutresa no se evaluó este elemento

<sup>8</sup> Para evaluar el cumplimiento local se utilizó Código País versión 2007, pues es el vigente para los años que cubre esta evaluación; en la sección de Mejores Prácticas Corporativas 2014 de este documento, se hace un análisis preliminar frente al nuevo Código

Tabla de resultados

		50	60	70	80	90	100
<b>Estructura/ Gobierno</b>	Composición			●			
	Funciones de la Junta Directiva				●		
	Reuniones	●					
	Comités				●		
<b>Coordinación</b>	Información		●				
	Comunicaciones					●	
<b>Interacción</b>	Interacción (participación entre miembros de Junta, entre miembros y Presidente de JD, entre Presidente y CEO y entre Junta y ejecutivos)						●
<b>Enfoque en lo estratégico</b>	Agenda				●		
	Discusiones/toma de decisiones					●	
	Metas estratégicas						●



## Recomendaciones

Como recomendaciones tras la evaluación externa de desempeño, identificamos las siguientes acciones para un mayor cumplimiento de las mejores prácticas internacionales y, ante todo, para agregar mayor valor a Grupo Nutresa desde su Junta Directiva. Las principales oportunidades de mejora se resumen en las siguientes recomendaciones:

### **1. Construir en la JD un Plan de Acción formal en donde se determine el orden temático de las reuniones, dándole especial cabida a la discusión de temas estratégicos**

Es recomendable para acercarse a las mejores prácticas internacionales, construir y seguir un Plan de Acción formal de Junta Directiva que sea liderado por el Presidente de la JD. Este instrumento permite a la Junta Directiva establecer de manera ordenada los temas estratégicos a tratar a lo largo del año, y es la carta de navegación que define sus prioridades temáticas y estratégicas.

Encontramos que la Junta Directiva de Grupo Nutresa es muy ordenada y enfocada. Aunque no existe una herramienta de planeación formal llamada “Plan de Acción” hemos podido determinar que en la práctica la mezcla entre la estructura de las reuniones, el cronograma anual de la Junta Directiva y la claridad de la administración y Directores sobre sus metas estratégicas, han sido herramientas suficientes para determinar las agendas y lograr un buen enfoque hacia lo estratégico. Consideramos que para llevar este enfoque a un nivel más avanzado se puede utilizar la herramienta del Plan de Acción para ayudar a los Directores a seguir un hilo conductor de las reuniones y a centrarse en el estudio de algunos temas estratégicos de gran importancia a lo largo del año. Proponemos que este plan se construya al interior de las reuniones de Junta Directiva y que en él se defina un espacio dentro de la estructura actual de las reuniones para tratar de manera específica temas estratégicos. Estos temas deberán acordarse en grupo y con un orden lógico.

Adicionalmente, para revisar los temas estratégicos con mayor detalle y profundidad, se considera pertinente revisar el tiempo asignado a las reuniones y discutir en el seno de la JD sobre la necesidad de alargar ciertas sesiones.

### **2. Definir los perfiles de futuros miembros de Junta que respondan a la estrategia de largo plazo del Grupo**

Las mejores prácticas sugieren que la Junta Directiva debe revisar de forma periódica la necesidad de actualizar los perfiles de los Directores para la consecución de la estrategia de largo plazo y le asigna como función propia de la Junta el evaluar y proyectar los perfiles que se requieren para el futuro. Este es un ejercicio que tiene dos objetivos: el primero es el de determinar la pertinencia de los



perfiles actuales, el segundo es hacer un ejercicio de prospectiva que lleve al futuro a la Junta Directiva previendo que tipo de perfiles podría necesitar el grupo. La discusión debe estar encaminada a lograr la mejor combinación de habilidades, conocimientos y experiencia, que complementen a la Junta de hoy y que lleven a Grupo Nutresa a lograr sus metas de largo plazo.

Recomendamos que este ejercicio se haga por lo menos una vez al año, y que sus resultados sean presentados con antelación a los accionistas que planeen llevar candidatos a la Asamblea General de Accionistas, órgano que finalmente determina la composición de la Junta Directiva.

Adicionalmente, en aras de responder a la evolución de la compañía y a su creciente proyección internacional, recomendamos eliminar la figura de suplencia y consideramos que existe la oportunidad de plantearse incrementar el número de integrantes para lograr un grupo de Directores un poco más amplio que logre una participación en los comités más constante y numerosa.

### **3. Definir un plan de capacitación y actualización formal para los miembros de la Junta Directiva**

A lo largo de esta evaluación de desempeño se ha manifestado gran interés por trabajar de manera juiciosa en la capacitación de los miembros de Junta, de manera grupal en los conocimientos que todos los Directores requieren, como de conocimientos especializados de acuerdo a las necesidades y del perfil que cada uno aporta al grupo.

Es importante resaltar que el nuevo Código País establece la *capacitación-inducción* como uno de los derechos principales de los Directores al hacer parte de una Junta Directiva y que ésta es una buena forma para potencializar la combinación y complementariedad de conocimientos al interior del grupo, motivando a los Directores a continuar formándose en los temas en los que mayor aporte brindan al grupo.

### **4. Impartir lineamientos sobre la información que quiere recibir la Junta Directiva previo a sus reuniones**

Encontramos que la calidad de la información y la manera enfocada como esta se presenta a la Junta Directiva es una fortaleza en Grupo Nutresa. Sin embargo, los Directores expresan que quisieran tener acceso previo a todas las presentaciones que se vayan a ver en las sesiones, no únicamente a la información sobre resultados, que es la que se comparte de forma previa actualmente. Un equipo directivo de alto desempeño como la JD de Grupo Nutresa rinde mucho más apalancando el estudio previo de los temas para entrar en mejor discusión estratégica.



## 5. Formalizar el plan de sucesión para la Alta Dirección de Grupo Nutresa

La Junta Directiva ha hecho una labor sobresaliente en acompañar al Presidente de la compañía en su esfuerzo por que los cargos de la alta dirección estén ocupados por ejecutivos del más alto nivel, tanto profesional como reputacional. Sugerimos que esta labor sea formalizada a través de un ejercicio en el que por lo menos una vez al año se lleven elementos de discusión a la Junta Directiva y asegure la claridad de los planes de sucesión de los ejecutivos clave de Grupo Nutresa. De manera puntual recomendamos realizar el ejercicio de construcción de un plan formal de sucesión para el Presidente de Grupo Nutresa, que sea revisado anualmente por la Junta Directiva. Se recomienda a la JD apoyarse en los mecanismos de evaluación del desempeño de la alta gerencia, en el seguimiento al plan de carrera de sus integrantes y en la adaptación de sus perfiles como candidatos para eventuales sucesiones dentro del Grupo.