

INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO 2015





INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO 2015

Para Grupo Nutresa es una prioridad promover a largo plazo los intereses de sus accionistas y demás grupos relacionados, por eso ha establecido como uno de sus principales objetivos mantener el gobierno corporativo de la Organización alineado con los más altos estándares internacionales.

La Organización reconoce que a través de un buen gobierno corporativo se establecen reglas de conductas encaminadas a lograr la mayor transparencia e integridad en la administración y el control de la Compañía, lo cual a su vez permite un óptimo desempeño de sus órganos de gobierno y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, orientados siempre a la generación de valor y bienestar para los accionistas y demás grupos de interés.

Para dar 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 2015. Su estructura obedece a las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas 2014 Código País, y su propósito es describir la manera en la que durante el ejercicio 2015 se cumplieron las recomendaciones de gobierno corporativo adoptadas por la Organización y dar cuenta de los cambios ocurridos.

CONTENIDO

- 01.** ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD.
- 02.** ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL.
- 03.** OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS.
- 04.** SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL GRUPO EMPRESARIAL.
- 05.** ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

01

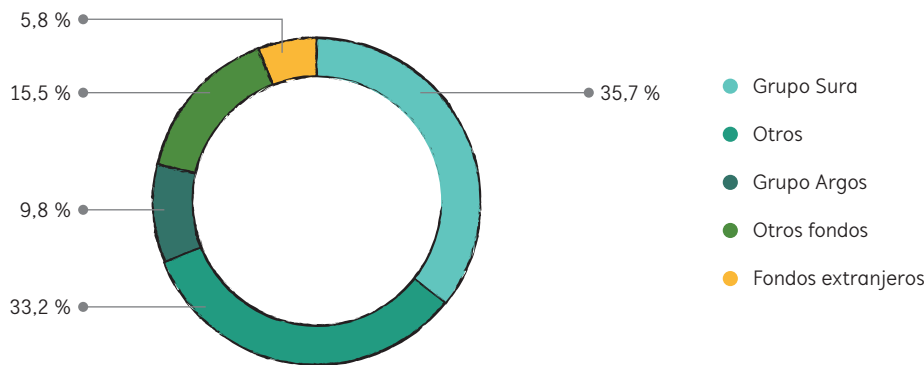
ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD



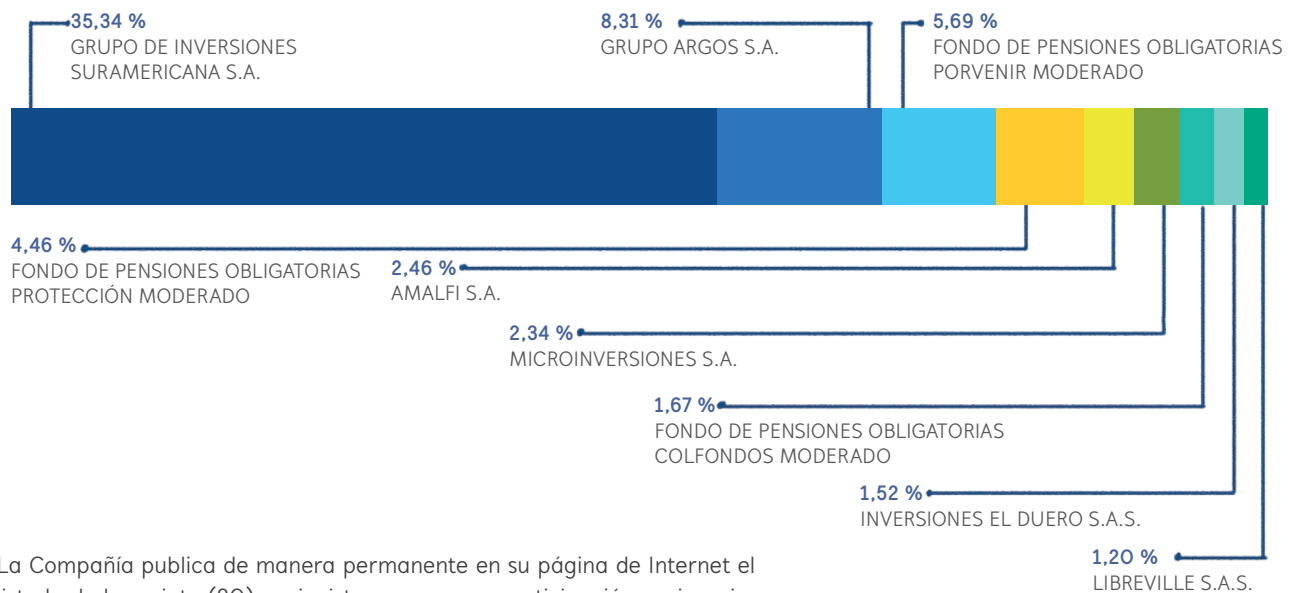
● **Capital y estructura de la propiedad de la Sociedad a 31 de diciembre de 2015**

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.



● **Identidad de los accionistas que cuentan con participaciones significativas, directas e indirectas a 31 de diciembre de 2015**



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: <http://www.gruponutresa.com/es/content/estructura-accionaria>.

- **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.**

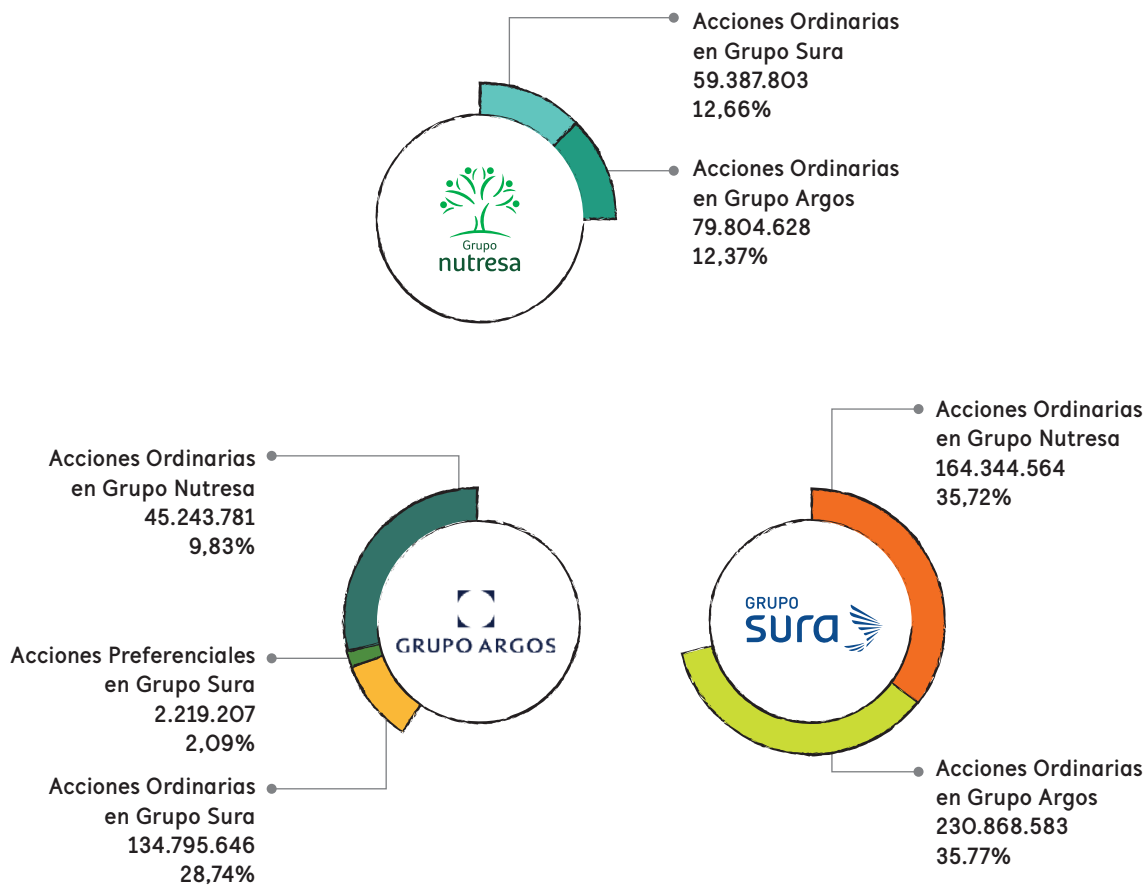
A 31 de diciembre de 2015 los miembros de la Junta poseían de manera agregada 89.099 acciones equivalentes al 0,019% del total de acciones ordinarias en circulación.

- **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.**

Durante 2015, Grupo Nutresa y sus filiales tuvieron relaciones comerciales propias del giro ordinario de su actividad con algunos titulares de participaciones significativas. Estas relaciones 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 2015 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:



* Cifras a 31 de diciembre de 2015



- **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 2015 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 que participan en el Sistema del Premio al Logro Superior (SPLS), según se explica más adelante en el informe, reciben una porción de su compensación variable anual en unidades de un fondo que invierte en acciones de Grupo Nutresa S.A., 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**

En marzo de 2015, la Asamblea de Accionistas aprobó la Política de Adquisición de Acciones Propias, mediante la cual se fijaron los lineamientos generales bajo los cuales Grupo Nutresa puede adquirir sus propias acciones. En esta Política se estableció 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 2015 no tuvo lugar la adquisición de acciones propias por parte de Grupo Nutresa. Hasta la fecha, la compañía no posee acciones propias.

● 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.
- Tres (3) de los seis (6) miembros que actualmente están ejerciendo sus cargos como miembros de la Junta cumplen con los requisitos legales para ser independientes, así como con aquellos requisitos adoptados por la Compañía, los cuales son más rigurosos que los establecidos en la ley, y están mencionados en el artículo 9 del Código de Buen Gobierno.
- El Presidente de la Junta Directiva es un miembro independiente y preside los comités de apoyo, a excepción del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, el cual es presidido por otro 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.
- Desde 2015, se cuenta con la siguiente 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:

MATRIZ DE HABILIDADES JUNTA DIRECTIVA GRUPO NUTRESA S.A.						
	ANTONIO MARIO CELIA MARTÍNEZ-APARICIO	MAURICIO REINA ECHEVERRI	JAIME ALBERTO PALACIO BOTERO	GONZALO ALBERTO PÉREZ ROJAS	DAVID EMILIO BOJANINI GARCÍA	MARÍA CLARA ARISTIZÁBAL RESTREPO
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	
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
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
Cuenta con habilidades analíticas y gerenciales	X	X	X	X	X	X
Cuenta con capacidad para evaluar cuadros gerenciales	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
Cuenta con conocimiento o experiencia relacionada con innovación	X	X	X	X	X	

- 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



NOMBRE	ANTONIO MARIO CELIA MARTÍNEZ-APARICIO	JAIME ALBERTO PALACIO BOTERO	MAURICIO REINA ECHEVERRI
CARGO ACTUAL	Presidente Promigas S.A.	Gerente General Coldeplast S.A. y Microplast S.A.	Investigador Asociado Fedesarrollo
ORIGEN	Colombiano	Colombiano	Colombiano
CALIDAD	Miembro independiente ●	Miembro independiente ●	Miembro independiente ●
COMITÉS A LOS QUE PERTENECE	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos. • Comité de Nombramientos y Retribuciones. • Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta. • Comité de Planeación Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos. • Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos. • Comité de Nombramientos y Retribuciones. • Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta. • Comité de Planeación Estratégica.
EXPERIENCIA PREVIA	<ul style="list-style-type: none"> • Vicepresidente Financiero Promigas S.A. • Gerente Terpel del Norte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerente General de Microplast S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subdirector de Fedesarrollo • Viceministro de Comercio Exterior de la República de Colombia.
ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero - Worcester Polytechnic Institute • Formación ejecutiva en MIT, Wharton y Universidad de los Andes 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Negocios - Universidad EAFIT • Formación en administración con enfoque a mercadeo en Wharton University • Capacitación avanzada en empaques en JICA Japón 	<ul style="list-style-type: none"> • Economista - Universidad de los Andes • Máster en Economía - Universidad de los Andes • Máster en Relaciones Internacionales - Universidad Johns Hopkins
FECHA DE NOMBRAMIENTO Y REELECCIONES	Nombrado por primera vez en 2005 y reelegido en 2007, 2009, 2011, 2013 y 2015	Nombrado por primera vez en el 2005 y reelegido en 2007, 2009, 2011, 2013 y 2015	Nombrado por primera vez en 2007 y reelegido en 2009, 2011, 2013 y 2015
REUNIONES ASISTIDAS VS. REUNIONES ANUALES	12/12	11/12	11/12



NOMBRE	DAVID EMILIO BOJANINI GARCÍA	GONZALO ALBERTO PÉREZ ROJAS	MARÍA CLARA ARISTIZÁBAL RESTREPO
CARGO ACTUAL	Presidente Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	Presidente Suramericana S.A.	Gerente Estrategia Corporativa Grupo Argos S. A.
ORIGEN	Colombiano	Colombiano	Colombiana
CALIDAD	Miembro no independiente ●	Miembro no independiente ●	Miembro no independiente ●
COMITÉS A LOS QUE PERTENECE	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Nombramientos y Retribuciones. • Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta. • Comité de Planeación Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Planeación Estratégica.
EXPERIENCIA PREVIA	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A. • Gerente de Actuaría Suramericana de Seguros S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicepresidente de Seguros y Capitalización Suramericana de Seguros • Vicepresidente de Negocios Corporativos Suramericana de Seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Presidencia y Directora de Relación con Inversionistas Grupo Argos S.A. • Directora de Investigaciones Económicas Bolsa y Renta S.A.
ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Industrial – Universidad de los Andes • Maestría en Administración con énfasis en actuaría – Universidad de Michigan 	<ul style="list-style-type: none"> • Abogado de la Universidad de Medellín • Especialización en Seguros – Swiss Re 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Administración de Negocios MBA – New York University • Especialización en Finanzas y Derecho – New York University • Especialización en Finanzas – Universidad Eafit • Pregrado en Economía, énfasis en Economía Matemática – Universidad Eafit
FECHA DE NOMBRAMIENTO Y REELECCIONES	Nombrado por primera vez en el 2005 y reelegido en 2007, 2009, 2011, 2013 y 2015	Nombrado por primera vez en el 2007 y reelegido en 2009, 2011, 2013 y 2015	Nombrada por primera vez en el 2013 y reelegida en 2015.
REUNIONES ASISTIDAS VS. REUNIONES ANUALES	12/12	10/12	12/12

● Cambios en la Junta Directiva durante el ejercicio

En la reunión ordinaria de Asamblea de Accionistas realizada en marzo de 2015 fue aprobada una reforma estatutaria mediante la cual se eliminaron las suplencias de la Junta Directiva, incorporando una buena práctica en materia de gobierno corporativo en sociedades emisoras de valores, y se redujo el período de la Junta de dos (2) años a uno (1), siguiendo igualmente las mejores prácticas en la materia.

En dicha reunión de la Asamblea de Accionistas fueron elegidas las siguientes personas como miembros de Junta para el período abril 2015 – marzo de 2016:

Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio
Jaime Alberto Palacio Botero
Mauricio Reina Echeverri
Alberto Velásquez Echeverri
David Emilio Bojanini García
Gonzalo Alberto Pérez Rojas
María Clara Aristizábal Restrepo

El 16 de abril de 2015, Alberto Velásquez Echeverri presentó renuncia. A partir de esa fecha, la Junta ha venido funcionando con seis (6) miembros, tres (3) de los cuales tienen la calidad de independientes, cumpliendo así con el mínimo de miembros independientes que debe tener la Junta de acuerdo con la ley, los estatutos (art. 63) y el Código de Buen Gobierno (art. 9).

Por otra parte, en los estatutos (arts. 72 y 73) se incorporaron nuevas funciones, algunas con carácter de indelegables, de la Junta Directiva.

● 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.

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

Durante 2015 se reformaron el Código de Buen Gobierno y los estatutos de la Compañía, con el propósito de implementar las medidas de gobierno corporativo sugeridas por la Superintendencia Financiera a través del nuevo Código País, entre otras medidas.

Para dar cumplimiento a esas nuevas medidas, la Junta Directiva aprobó en 2015 las siguientes políticas:

- Política de Remuneración y Evaluación de la Alta Gerencia
- Política de Riesgos
- Políticas de Sucesión de la Alta Gerencia
- Política de Recursos Humanos
- Política de Operaciones entre Partes Vinculadas
- Política de Remuneración y Evaluación del Comité Corporativo.

Mediante la implementación de las políticas mencionadas se establecieron lineamientos claros en busca de una mayor transparencia en el desarrollo de las actividades de la Organización y de sus órganos de administración.

Todas las políticas están publicadas en la página de Internet de la Compañía www.gruponutresa.com – Inversionistas – Código de Buen Gobierno.

● 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 2015, 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. La propuesta fue aprobada con el voto favorable del 89,9% de los accionistas presentes y representados en la reunión.

La plancha de candidatos, de acuerdo con lo establecido en el reglamento de funcionamiento de la Asamblea de Accionistas, fue presentada con una antelación de diez (10) 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.

La reforma realizada al Código de Buen Gobierno en 2015 introdujo un cambio relevante para el proceso de elección de la Junta: el Comité de Nombramientos y Retribuciones deberá emitir un concepto sobre los candidatos presentados por los accionistas para integrar la Junta Directiva, en el que deberá indicar si estos cuentan con los requisitos de trayectoria profesional, formación académica y de experiencia que les permitan ejercer adecuadamente sus funciones y si cumplen a cabalidad los requisitos establecidos en el Código de Buen Gobierno, de acuerdo con las inhabilidades e incompatibilidades que en él se señalan. El concepto mencionado deberá publicarse en la página de Internet de la Compañía con una antelación de cinco (5) días hábiles a la reunión de la Asamblea, de tal forma que los accionistas cuenten con información suficiente y oportuna para decidir el sentido de su voto.

● 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 2015 la Asamblea de Accionistas fijó los honorarios de los miembros de Junta para el periodo abril de 2015 a marzo de 2016, y aprobó la Política de Remuneración y Evaluación de la Junta Directiva a través de la cual se establecieron las pautas para determinar la retribución y cualquier otro beneficio económico que se conceda a los miembros de la Junta Directiva, y se diseñaron criterios y procedimientos de evaluación de su gestión.

La Política de Remuneración y Evaluación de la Junta Directiva está publicada en la página de Internet de la Compañía www.gruponutresa.com – Inversionistas – Código de Buen Gobierno.

Dando cumplimiento a la Política, los gastos relacionados con el funcionamiento de la Junta Directiva durante 2015 fueron los siguientes:

GASTOS JUNTA DIRECTIVA 2015

Honorarios	694.000.000
Capacitación y Consultoría Junta directiva	68.609.288
Otros Gastos (atenciones y representaciones)	50.781.903
Gastos de viaje nacionales	20.991.747
Gastos de viaje internacionales	10.049.194
Servicios (restaurantes y correo)	4.679.593
TOTAL	849.111.725

* (Cifras en pesos colombianos)

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

En 2015 la Junta Directiva aprobó la Política de Remuneración y Evaluación del Comité Corporativo por medio de la cual se establecieron 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 se crearon 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 2015 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 36%, en promedio, de su compensación en 2015.

Los principales indicadores que se tuvieron en cuenta para calcular la compensación variable de los miembros del Comité Corporativo en 2015 son:

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	PESO PROMEDIO EN EL SPLS
	Crecimiento y Liderazgo de Mercados	Participación, crecimiento y penetración de mercados	15,1%
	Innovación Efectiva	Portafolio con estándares nutricionales, cumplimiento plan nutricional, porcentaje de ventas de productos nuevos	10%
	Crecimiento Rentable	Costo por servir, gastos de operación, productividad kg/h, costo logístico/ventas, adopción Código País, ventas netas consolidadas, utilidad directa, Ebitda, utilidad neta, desinversión de inmuebles, apertura de tiendas, proyectos especiales para cada negocio, generación ahorros	15,1%
	Satisfacción de Clientes	Nivel de servicio, encuesta de servicio al cliente	13,3%
	Desarrollo de Nuestra Gente	Agenda de cambio, clima organizacional	10%
	Desarrollo Sostenible	Permanecer en el DJSI, mejoramiento DJSI, plan de cierre de brechas internacionales de sostenibilidad, cierre de brechas nacionales de sostenibilidad	10,7%
	Expansión Internacional	Plan de negocios adquisiciones, ventas región estratégica	11,9%

● **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 2015 contaron con el *quorum* necesario para que las mismas se llevaran a cabo y para que en ellas se tomaran decisiones, excepto la reunión del 20 de mayo, que tuvo lugar en Abilene (Texas), domicilio de la subsidiaria Abimar Foods, a la que solo asistieron tres (3) miembros de la Junta.

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: <http://www.gruponutresa.com/es/content/junta-directiva-0>

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

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

JUNTA DIRECTIVA GRUPO NUTRESA S. A. ASISTENCIA A REUNIONES AÑO 2015	30 ENERO	23 FEBRERO	27 MARZO	23 ABRIL	20 MAYO	26 JUNIO	30 JULIO	28 AGOSTO	25 SEPTIEMBRE	29 OCTUBRE	27 NOVIEMBRE	18 DICIEMBRE
ANTONIO MARIO CELIA MARTÍNEZ-APARICIO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DAVID BOJANINI GARCÍA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MARÍA CLARA ARISTIZÁBAL RESTREPO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
JAIME ALBERTO PALACIO BOTERO	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X
MAURICIO REINA ECHEVERRI	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X
ALBERTO VELÁSQUEZ ECHEVERRI*	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GONZALO ALBERTO PÉREZ ROJAS	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	X

La asistencia de los miembros de los comités de apoyo de la Junta durante el 2015 fue así:

- **Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos:**
sus miembros asistieron al 90% de las reuniones realizadas.
- **Comité de Nombramientos y Retribuciones:**
todos sus miembros asistieron al 100%.
- **Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta:**
todos sus miembros asistieron al 100% de las reuniones.
- **Comité de Planeación Estratégica:**
todos sus miembros asistieron al 85,7% de las reuniones.

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

Con la reforma del Código de Buen Gobierno implementada en 2015, el papel del Presidente de la Junta se fortaleció: Se le asignaron nuevas funciones que lo comprometieron aún más con el buen funcionamiento de la misma como órgano colegiado de administración, y es él quien ejerce el rol de líder de los miembros independientes y de las reuniones que estos consejeros deben sostener durante el año.

Entre las nuevas funciones atribuidas al Presidente de la Junta Directiva se destacan:

- 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 Mario Celia M., cumplió satisfactoriamente con todas las funciones atribuidas a su cargo.

El 2 de febrero de 2015 tuvo lugar una reunión de los miembros independientes, liderada por el Presidente de la Junta.

En diciembre de 2015, Antonio Mario Celia M., Presidente de la Junta Directiva de Grupo Nutresa, fue premiado como "Miembro de Junta Directiva de Empresa Líder en Sustentabilidad" por ALAS20, iniciativa que busca impulsar en América Latina el desarrollo sustentable desde la gestión empresarial.



● Secretario de la Junta Directiva (funciones y temas claves)

En 2015 se reforzó la posición del Secretario de la Junta mediante la asignación de nuevas responsabilidades, reconociendo el papel clave que debe desempeñar en el buen funcionamiento de la Junta Directiva.

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 2015, 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 adelantarian en el año 2015, 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, excepto a la reunión celebrada el 18 de diciembre.

En septiembre de 2015 tuvo lugar una sesión plenaria de la Junta Directiva y a continuación una sesión del Comité de Planeación Estratégica, que contó con la presencia de un analista financiero, especialista en la región.

Adicionalmente, en abril de 2015 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 2014. En mayo, 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**

En 2015, el Comité de Nombramientos y Retribuciones contrató a Prospecta, compañía consultora experta en gobierno corporativo, para que apoyara el proceso de análisis de los perfiles de la Junta Directiva de la Compañía. Este ejercicio arrojó como resultado la identificación de las habilidades y características deseables para la Junta como órgano colegiado de administración y las brechas existentes entre los perfiles ideales y los perfiles de sus actuales miembros.

- **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 2015.



● 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.

Todos los comités están presididos por miembros independientes, y durante el año 2015 apoyaron a la Junta Directiva a través del cumplimiento de todas sus funciones.

El Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos está compuesto por cuatro (4) miembros de la Junta, tres (3) de los cuales son independientes. En 2015, este Comité analizó el desempeño de la firma de revisoría fiscal durante 2014 y su oferta para 2015, y en la reunión de la Asamblea de Accionistas de marzo de 2015 presentó una propuesta para reelegir a PricewaterhouseCoopers como Revisor Fiscal para el período comprendido entre el 1º de abril de 2015 y el 31 de marzo de 2016.

Adicionalmente, el comité 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 2015 y la nueva estructura y funcionamiento de la misma. Adicionalmente, hizo seguimiento a los avances de auditoría del balance de apertura NIIF.

Con la reforma del Código de Buen Gobierno llevada a cabo en 2015, el Comité de Nombramientos y Retribuciones asumió como nueva función el análisis de los perfiles esperados para la Junta, de acuerdo con criterios como diversidad, experiencia y participación femenina, el análisis del cumplimiento de dichos perfiles por parte de los actuales miembros, la identificación de brechas entre los perfiles ideales y los existentes, y el diseño de planes de formación que buscan cerrar esas brechas. De esta forma, se garantiza un análisis permanente que permite el mejoramiento continuo de este órgano de administración.

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 2015 este comité analizó los avances en gobierno corporativo y fijó como meta para 2015 la reforma de los

estatutos y del Código de Buen Gobierno de la Compañía, con el propósito de mantener su dinamismo frente a nuevos estándares mundiales en la materia.

Adicionalmente, hizo seguimiento a los resultados del Dow Jones Sustainability Index, de la Encuesta Código País 2015 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.

El Comité de Planeación Estratégica, 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. El 19 de mayo tuvo lugar una reunión de este comité con el propósito de hacer seguimiento al plan estratégico definido el año anterior (2014), y el 25 de 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 2015.

● 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 desempeño de la Junta y sus comités se evaluará 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 2015, la Junta realizó la autoevaluación anual del desempeño y de sus miembros de manera individual. La última evaluación externa del desempeño de la Junta se realizó en el año 2014 y el resultado está publicado en la página de Internet de la Compañía.

03

OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS



Grupo
nutresa





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

En 2015, la Junta de la Compañía aprobó la Política de Operaciones entre Partes Vinculadas por medio de la cual se definió 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 dicha 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 2015 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 2015 mediante convenios o contratos correspondieron a operaciones recurrentes, propias del giro ordinario de la Sociedad y se llevaron a cabo dando cumplimiento estricto a los lineamientos generales que dicta el Código de Buen Gobierno 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 2015 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 2015 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 2015 el Comité de Ética, Transparencia y Conflictos de Interés de la Organización analizó y decidió un total de dieciséis (16) casos relacionados con posibles conflictos de interés de empleados y directivos de las Compañías del Grupo Empresarial, todos los cuales se resolvieron aplicando medidas que permitieron salvaguardar los intereses de la Organización.

A través de la Línea Ética de la Compañía se reportaron tres (3) 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 presentó un perjuicio material para la compañía.

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

En 2015 la Junta Directiva aprobó 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.

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 2015 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.





04

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 Empresarial 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 Anti-fraude 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 de Internet.

Así mismo, 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 el cumplimiento de las normas legales, estatutarias y administrativas, y la adecuada protección, aprovechamiento y conservación de los activos de la Compañía, 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 implican 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. Como se mencionó, la Revisoría Fiscal es responsable de verificar y dar fe pública sobre aspectos relevantes como la observancia de las normas legales, estatutarias y administrativas, la razonabilidad de los estados financieros y las revelaciones contenidas en los mismos.

En 2015, 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 informa, 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.

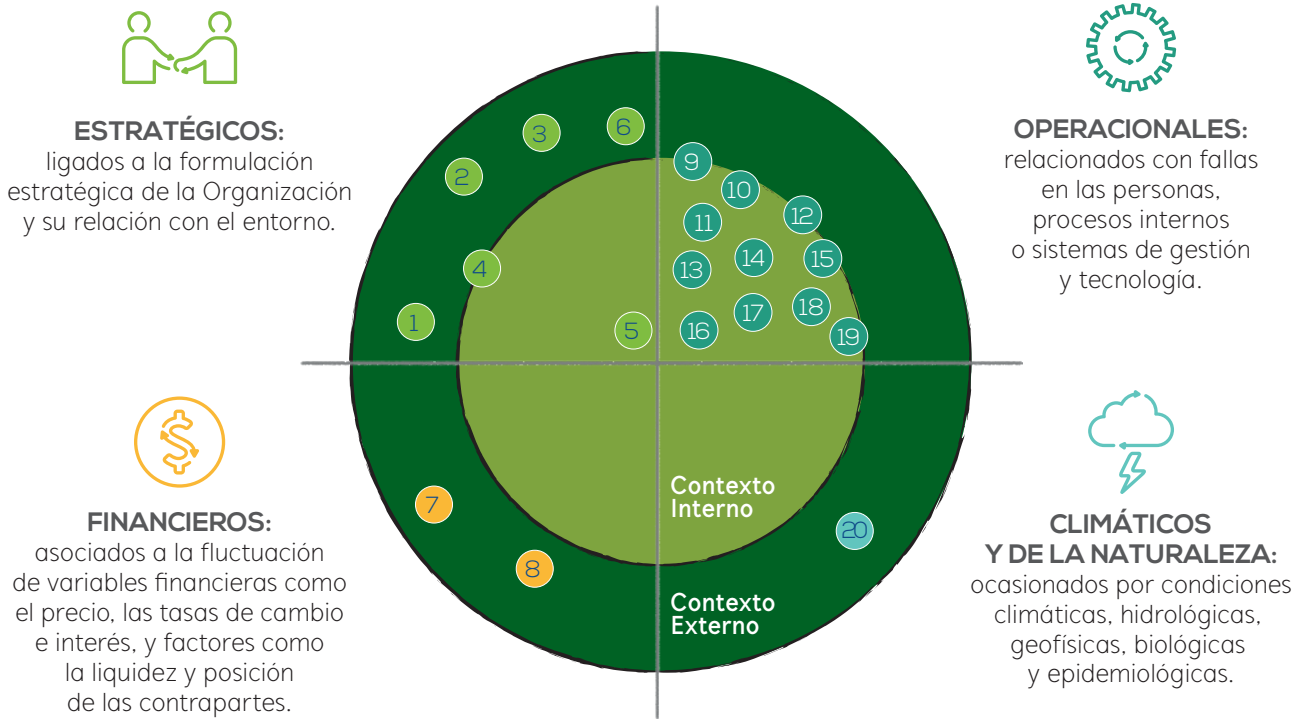
● Descripción de la política de riesgos y su aplicación durante el ejercicio

La política de riesgos establece el propósito de gestión integral de riesgos dentro del contexto y estrategia de Grupo Empresarial Nutresa, y define los criterios generales y elementos principales para su implementación, monitoreo y mejoramiento continuo. En ella 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 la política, en 2015 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 670 valoraciones de riesgo estratégicas y tácticas, y 90 valoraciones de riesgos de derechos humanos en Colombia y en las plataformas internacionales; y se capacitaron más de 500 colaboradores en gestión de riesgo, crisis y continuidad de negocio.

Como resultado, se actualizó el catálogo de riesgos corporativos que totalizó 20 riesgos para el Grupo Empresarial, en las siguientes categorías:



Riesgos corporativos

- 1 Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.
- 2 Cambios regulatorios en nutrición, salud y obesidad.
- 3 Afectación de la Organización debido a cambios políticos de los países en donde opera.
- 4 Falta de disponibilidad de talento humano.
- 5 Falta de oportunidad para responder a los cambios en las preferencias de los consumidores.
- 6 Afectación de la gestión comercial debido a cambios en la estructura y conformación de los canales de distribución.
- 7 Volatilidad en precios de las materias primas y en tasas de cambio.
- 8 Riesgo de contraparte.
- 9 Afectación a la integridad o seguridad de los colaboradores en la ejecución de sus tareas.
- 10 Afectación al medioambiente.
- 11 Interrupción de la cadena de abastecimiento.
- 12 Afectación a consumidores por contaminación del producto.
- 13 Vulneración interna o externa de los derechos humanos.
- 14 Colapso de los sistemas y tecnologías de información y comunicación.
- 15 Faltas a la ética o inadecuada conducta de colaboradores o terceros.
- 16 Pérdida de la información clave para la Compañía.
- 17 Afectación por utilización de materias primas con organismos genéticamente modificados.
- 18 Insatisfacción de clientes o consumidores por incumplimiento de las especificaciones de un producto, servicio o promesa de valor.
- 19 Afectación de terceros por el desarrollo de las operaciones, o clientes y visitantes en restaurantes y puntos de venta.
- 20 Afectación por fenómenos climáticos y de la naturaleza.

Por otro lado, y como parte del proceso de madurez del sistema de gestión de riesgos del Grupo Empresarial, la Junta Directiva aprobó la actualización de la Política de Gestión Integral de Riesgos, incorporando así las mejores prácticas sugeridas por la Superintendencia Financiera a través del nuevo Código País en materia de riesgos, y algunos elementos del modelo de Las Tres Líneas de Defensa.

● Materialización de riesgos durante el ejercicio

La materialización de riesgos en 2015 estuvo asociada principalmente a eventos de origen externo que tuvieron relación con cambios regulatorios en nutrición, salud y obesidad, cambios políticos en los países donde operan las compañías del Grupo Empresarial, particularmente respecto de nuevas políticas fiscales, y la volatilidad en precios de materias primas y en tasas de cambio.

Todos estos riesgos se encontraban identificados y valorados de acuerdo con la metodología de gestión integral de riesgos, y se implementaron las medidas de tratamiento previstas por la Organización, que permitieron mitigar su impacto, dentro de los límites de apetito de riesgo definidos por la compañía.

● Planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos

Con base en la valoración de los riesgos corporativos en 2015, 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	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Volatilidad en precios de las materias primas y en tasas de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de materias primas. • Políticas de cobertura, con niveles de riesgo claramente definidos, y administrada por un comité especializado. • Un equipo altamente capacitado dedicado al seguimiento y negociación de insumos y tasas de cambio. • Búsqueda permanente de nuevas oportunidades y esquemas para el abastecimiento eficiente y competitivo de materias primas a nivel global.
Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Gran capacidad de distribución con una estrategia diferenciada para abordar los distintos segmentos. • Gestión comercial sustentada en el entendimiento profundo e integrado del mercado. • Propuestas atractivas con una buena relación precio/producto. • Marcas reconocidas y queridas. • Innovación y diferenciación de portafolio. • Búsqueda de ingreso a nuevos mercados.
Regulaciones en materia de nutrición y salud en los países en donde tenemos presencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Vidarium: centro de investigación en nutrición. • Participación activa con los gobiernos en las discusiones sobre las regulaciones. • Monitoreo y cumplimiento estricto de la normatividad de cada país. • Innovación para desarrollo de nuevos productos y mejoramiento a los actuales. • Apoyo y participación en programas que promueven una vida saludable. • Gestión responsable del mercadeo y la publicidad.

En 2015 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 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.

05

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 implementó en abril de 2015 nuevas reglas de funcionamiento para la asamblea de accionistas, las cuales 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 ya incluidos previamente en el orden del día.



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

Durante 2015 se reformaron el Código de Buen Gobierno y los estatutos de la Compañía, implementando nuevas medidas de gobierno corporativo que buscan, entre otros, facilitar la participación y comunicación entre los accionistas y la Compañía. Dentro de las medidas adoptadas está la creación de 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.

La nueva versión del 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, 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 2015 fueron:

- Información Relevante (<http://tiny.cc/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), 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.

En 2015 se aprobó la Política de Divulgación de Información, mediante la cual se 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 2015, Grupo Nutresa asistió a más de diecisiete eventos en todo el mundo, a través de los cuales estableció contacto con más de 195 representantes de inversionistas extranjeros y locales. Atendió más de 25 llamadas y 37 visitas en las que resolvió inquietudes de fondos de inversión, accionistas e inversionistas.

Adicionalmente, por medio de Deceval se atendieron aproximadamente 485 solicitudes de los accionistas relacionadas con los siguientes temas:

SOLICITUD	TOTAL 2015
CAMBIO DE DEPOSITANTE	79
OPERACIONES ESPECIALES	65
ACTUALIZACIONES DATOS	22
SOLICITUDES EMISOR	4
DIVIDENDOS	38
CERTIFICADO VALORES	29
CERTIFICADO DECLARACIÓN RENTA	24
OTRAS CERTIFICACIONES	17
INFORMACIÓN GENERAL	52
OTROS	0
TOTAL	330

● **Datos de asistencia a la Asamblea de Accionistas**

La reunión ordinaria de la Asamblea de Accionistas se llevó a cabo el 27 de marzo de 2015 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 veintiún (21) días hábiles y treinta (30) días comunes de antelación a la reunión (sin contar el día de convocatoria y el día de la reunión) y fue publicada el 24 de febrero de 2015 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 a tratarse en la reunión.

Desde el 2 de marzo de 2015 se pusieron a disposición física de los accionistas los documentos que ordena la ley; igualmente, desde la misma fecha, el orden del día, el informe de gestión, los estados financieros, los dictámenes del revisor fiscal, el proyecto de distribución de utilidades, la propuesta de reforma estatutaria, las políticas de remuneración y evaluación de la Junta Directiva; sucesión de la Junta Directiva; y de adquisición de acciones propias, fueron publicados en la página de Internet de la compañía, www.gruponutresa.com.

El quorum de la reunión fue el siguiente:

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

Durante 2015 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: 388.232.673
- Abstenciones: 6.544.662
- Votos nulos: 634.321
- Votos en contra: 326

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

- Votos a favor: 394.777.661
- Votos nulos: 634.321
- No se presentaron votos en contra ni abstenciones

✔ Aprobación de la reforma estatutaria propuesta por la administración.

- Votos a favor: 394.726.952
- Votos en contra: 50.709
- Votos nulos: 634.311
- No se presentaron abstenciones

✔ Reección de los miembros principales de la Junta Directiva para el período estatutario abril de 2015 a marzo de 2016.

- Votos a favor: 355.452.248
- Votos nulos: 634.321
- Votos en contra: 39.325.413
- No se presentaron abstenciones

✔ Reección como Revisor Fiscal de la Compañía, para el período estatutario abril de 2015 a marzo de 2016, de la firma PricewaterhouseCoopers.

- Votos a favor: 374.787.542
- Abstenciones: 2.062.116
- Votos nulos: 634.321
- Votos en contra: 17.928.003

✔ Fijación de honorarios para la Junta Directiva.

- Votos a favor: 378.985.206
- Abstenciones: 2.858.974
- Votos nulos: 634.321
- Votos en contra: 12.933.481

✔ Fijación de los honorarios para el Revisor Fiscal.

- Votos a favor: 379.812.664 acciones.
- Abstenciones: 2.031.516
- Votos nulos: 634.321
- Votos en contra: 12.933.481

✔ Aprobación de la Política de Remuneración y Evaluación de la Junta Directiva.

- Votos a favor: 390.578.046
- Abstenciones: 827.458
- Votos nulos: 634.321
- Votos en contra: 3.372.157

✔ Aprobación de la Política de Sucesión de la Junta Directiva.

- Votos a favor: 394.777.661
- Votos nulos: 634.321
- No se presentaron votos en contra ni abstenciones

✔ Aprobación de la Política de adquisición de acciones propias.

- Votos a favor: 394.777.661
- Votos nulos: 634.321
- No se presentaron votos en contra ni abstenciones

✔ Contabilización del Impuesto a la Riqueza contra Reservas Patrimoniales.

- Votos a favor: 391.622.436
- Abstenciones: 1.228.129
- Votos nulos: 634.321
- Votos en contra: 2.093.160