Resumen Ejecutivo

El Grupo Nutresa es una de las mayores firmas multi-latinas de origen colombiano; controla 44 empresas - 24 fuera de Colombia- con presencia directa en 12 países en América y exportaciones a 75 países en el mundo. Desde 2001, Grupo Nutresa ha hecho un esfuerzo por estar a la vanguardia en su esquema de Gobierno Corporativo, y ha sido reconocido como una de las firmas del sector real con mayor seguimiento del Código País.

De igual manera, el Grupo ha hecho un compromiso por incluir la sostenibilidad (multidimensional) dentro de su filosofía empresarial, soportando su marco estratégico en torno a este elemento. En reconocimiento a este compromiso el Grupo Nutresa fue incluido en 2011 en el "Sustainability Yearbook 2011" y en el "Dow Jones Sustainability Index 2011". Para continuar profundizando su compromiso con los más altos estándares de Gobierno Corporativo, entendido como elemento clave dentro de la dimensión económica de la sostenibilidad, el Grupo Nutresa comisionó a Prospecta una evaluación externa e independiente del desempeño de su Junta Directiva.

El objetivo principal de la metodología utilizada para la evaluación de la Junta Directiva (JD) del 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 propietaria de Prospecta, contempla la evolución del desempeño de juntas directivas a lo largo de etapas de excelencia. Iniciando con un cumplimiento formal local[1], avanzando hacia el cumplimiento con las mejores prácticas internacionales[2] y 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 tomarse en cuenta para el óptimo

[1] Las fuentes utilizadas por la metodología Prospecta para establecer los requisitos de los estándares colombianos frente a los 37 elementos de desempeño son: Código País, Ley 222-Código de Comercio, Ley 964-Mercado de Valores

[2] 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 Brasilero de Gobierno Corporativo, Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice- Estados Unidos

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 desdoblan en una serie de componentes que agrupan 37 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 del Grupo Nutresa.
El trabajo se desarrolló a lo largo de cuatro semanas en febrero de 2012.[3]

Para evaluar el desempeño de la Junta Directiva como órgano de gobierno frente a las mejores prácticas internacionales en los 37 elementos, el equipo consultor de Prospecta realizó entrevistas a profundidad, revisión detallada de la documentación de Junta Directiva y sus comités de apoyo de los años 2010 y 2011 y revisión de toda la documentación pública de la compañía (estatutos, código de buen gobierno, informes de desempeño, entre otros).
Las entrevistas a profundidad (con una duración promedio de una hora) se realizaron con todos los miembros principales de la Junta Directiva, con el equipo ejecutivo corporativo que interactúa permanentemente con la Junta y con dos ejecutivos como representantes del liderazgo de los negocios de la compañía.

[3] Se acordó con el Grupo Nutresa realizar la evaluación del desempeño de su Junta Directiva frente al cumplimiento local y a los requerimientos de los estándares internacionales.

Entrevistas realizadas por Prospecta S.A.S. para la evaluación de desempeño

Entrevistado		Cargo
Miembros	David Bojanini	Presidente Junta Directiva
	Antonio Celia	Miembro de Junta Directiva (Independiente)
	Jaime Alberto Palacio	Miembro de Junta Directiva (Independiente)
	Mauricio Reina	Miembro de Junta Directiva (Independiente)
	Alberto Velásquez	Miembro de Junta Directiva (Independiente)
	José Alberto Vélez	Miembro de Junta Directiva
	Gonzalo Pérez	Miembro de Junta Directiva
Ejecutivos	Carlos Enrique Piedrahita	Presidente Grupo Nutresa
	Jairo González	Vicepresidente Secretario General
	Carlos Ignacio Gallego	Presidente Servicios Nutresa S.A.S.
	Ana María Giraldo	Vicepresidente Finanzas Corporativas
	Sol Beatriz Arango	Presidente Negocio Chocolates/ Vicepresidente Región Estratégica Sur

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 del Grupo Nutresa.

Documentación analizada por Prospecta para la evaluación de desempeño

Tipo de documento	Fecha
Actas Junta Directiva (29)	Enero de 2010 – Octubre de 2011
Actas Comité de Auditoría (9)	Enero de 2010 – Octubre de 2011
Actas Comité Gobierno Corporativo (2)	Octubre de 2010 – Noviembre de 2011
Actas Comité Asuntos de Junta (2)	Octubre de 2010 – Octubre de 2011
Presentaciones Comité de Riesgos (7)	Septiembre 2009 – Abril 2010
Autoevaluaciones	2009, 2010, 2011 (cuatro respuestas)
Estatutos	Actualizado
Código de Buen Gobierno	Actualizado
Envíos información Pre-Junta	Octubre, Noviembre y Diciembre de 2011

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

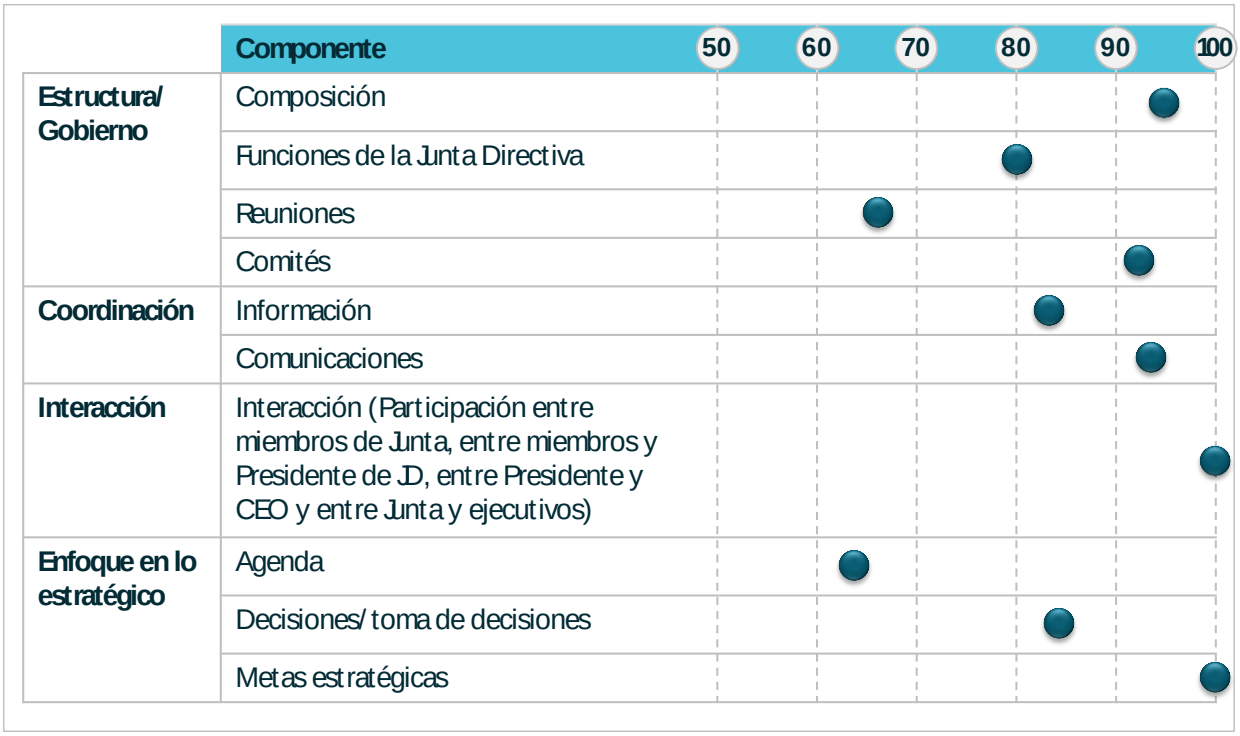
Resultados de la Evaluación

La Junta Directiva del Grupo Nutresa es un órgano de gobierno estructurado y maduro con un cumplimiento completo de los requerimientos locales (colombianos) frente a los 37 elementos de desempeño que fueron evaluados. Opera, adicionalmente, de acuerdo a la mayoría de mejores prácticas internacionales para juntas directivas descritas en los estándares internacionales más importantes (ver Tabla 1, debajo).

Se destacan entre las dimensiones de su funcionamiento la de **"Interacción"** (la calidad de la relación, comunicación y libertad de expresión entre los integrantes de la Junta, el Presidente de la compañía y los ejecutivos de la misma), cuya evaluación arroja un desempeño superior a los estándares internacionales.

Dentro de la dimensión de **"Enfoque en lo Estratégico"**, se evidencia también un cumplimiento completo (100 puntos) de los elementos alrededor de la alineación de la actividad de la Junta alrededor de las metas estratégicas de la compañía. Otras áreas de alto desempeño (más de 90 puntos frente a 100 de cumplimiento total de los estándares internacionales) de la Junta a destacar son: en la dimensión de **Estructura/Gobierno**, la composición de la Junta (95) y de los Comités de Apoyo de la misma (92) y en el componente de Comunicaciones (94).

Resultados de evaluación por componente



PROSPECTA

Recomendaciones

Identificamos, sin embargo, oportunidades de mejora para un mayor cumplimiento de las mejores prácticas internacionales y, ante todo, para agregar mayor valor al Grupo Nutresa como órgano de gobierno. Las principales oportunidades de mejora se resumen en las siguientes recomendaciones:

1. **Crear la figura de un Director Independiente Sénior**. Las mejores prácticas recomiendan que uno de los miembros independientes tenga la responsabilidad formal de liderar, al menos una vez al año y aún en momentos en que no se presenten una crisis, una reunión exclusiva de los miembros independientes, para reforzar y realzar una postura independiente proactiva.

2. **Incluir en el año una reunión de los miembros independientes con el Presidente de la Junta Directiva.** En el mismo sentido de la recomendación anterior, el Director Independiente Sénior debe convocar y liderar esta reunión formal únicamente entre los miembros independientes y el Presidente de la Junta Directiva, cuyos resultados deben quedar consignadas en un acta.

3. **Definir las necesidades de los perfiles y experiencia de futuros miembros de Junta**. Aunque el nombramiento de nuevos miembros de Junta es responsabilidad de los accionistas, las mejores prácticas sugieren que los lineamientos generales en cuanto a los perfiles y experiencia de los miembros futuros sean discutidos por la Junta Directiva. Como órgano que toma decisiones sobre la estrategia de la compañía, ésta tiene la mejor visibilidad de las necesidades de dirección para la misma y de la combinación de habilidades requerida para el futuro.

   Estas deliberaciones deben compartirse con todos los accionistas que planeen proponer nuevos miembros de Junta, para su consideración. De igual manera, en estas discusiones sugerimos revisar las necesidades y requerimientos de los perfiles de los suplentes, quienes podrían (por imprevistos) tener que tomar un rol permanente en la Junta, para asegurar que si éste fuera el caso, cumplirían con los requisitos de idoneidad de un miembro principal.

4. **Establecer un plan de acción de la Junta Directiva.** Además de tener claridad sobre la agenda general y convocatoria para las reuniones, es conveniente que la Junta Directiva tenga un plan de acción anual, que puede incluir temas proactivos de discusión (por ejemplo, la definición de los perfiles y experiencia necesarios para futuros miembros de Junta, reuniones especiales de estrategia, entre otros), y reuniones adicionales (como puede ser la reunión de independientes con el Presidente de la Junta, entre otros).
   El propósito de este plan de acción es poner en el horizonte temas proactivos clave para asegurar cubrirlos a lo largo del año de deliberaciones. Sugerimos que este plan de acción surja de las discusiones del Comité de Asuntos de Junta.

5. **Enfocar las presentaciones informativas para abrir mayor espacio formal de deliberación**. La agenda de las reuniones de la Junta de Grupo Nutresa es notablemente estructurada, organizada, y en las reuniones se cumplen los objetivos. La información pre-Junta es completa y relevante para preparar las reuniones, y se hace llegar a los miembros de Junta con los días de anticipación requeridos por los estándares colombianos. Se estima que actualmente el 50% de las reuniones son dedicadas a discusiones y el otro 50% del tiempo es dedicado a presentaciones (que permite igualmente las discusiones abiertas). Por este motivo, consideramos que las presentaciones en la reunión de Junta podrían enfocarse aún más en resultados notorios y temas específicos, planteando las áreas sugeridas para discusión y deliberación de la Junta.

   Esto abriría algo más de tiempo formal de discusión estratégica. Esto, buscando moverse hacia estándares de desempeño superior, que indican que no más del 30% del tiempo de reunión de Junta debiera dedicarse a presentaciones (recibir información). Enviar la información pre-Junta con algunos días adicionales de antelación para que los miembros de Junta puedan estar preparados para un escenario de presentaciones más concisas apoyaría esta iniciativa.