

# Autoevaluación de desempeño de la Junta Directiva de Grupo Nutresa

Marzo 2020

---

## Resumen Ejecutivo

El Grupo Nutresa es uno de los grupos empresariales multilaterales más representativos de Colombia. Es líder en el sector de alimentos y reconocido mundialmente por su compromiso con el actuar sostenible. En la actualidad, opera en ocho negocios de alimentos con plataformas productivas en Colombia y en el exterior. Cuenta con una destacada red de distribución, empresas de servicios administrativos, logísticos y de transporte que soportan su gestión. Su estructura accionaria a 31 de diciembre de 2019 estaba distribuida principalmente entre: Grupo de Inversiones Suramericana S.A. (35.26%), Grupo Argos S.A. (9.83%), Fondos internacionales (8,05%), Fondos nacionales (19,73%) y otros inversionistas (27,12%). En el 2019, Grupo Nutresa presentó importantes logros en su rentabilidad financiera y ventas, logrando un crecimiento en ventas del 10,5% y un incremento del margen EBITDA del 13,5% frente a las cifras registradas en el año anterior.

La misión principal de Grupo Nutresa es mejorar la calidad de vida de los consumidores con sus alimentos saludables y de calidad, gestionando sus actividades de manera comprometida con el Desarrollo Sostenible. Las prioridades estratégicas seleccionadas para el 2019 fueron: actuar íntegramente, impulsar el crecimiento rentable y la innovación

# KEARNEY

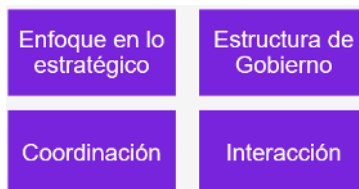
efectiva, fomentar la vida saludable, construir una mejor sociedad, gestionar responsablemente la cadena de valor y reducir el impacto ambiental de las operaciones. Congruente con este enfoque hacia la sostenibilidad, en el 2019 y por primera vez en su historia, **Grupo Nutresa fue reconocida como la compañía de alimentos más sostenible del mundo según el Índice de Sostenibilidad Global de Dow Jones**. Logrando también el reconocimiento a la empresa más destacada en los índices de sostenibilidad de Dow Jones de *Mercados Emergentes* y del *Mila Pacific Alliance*. A nivel nacional y por séptimo año consecutivo, Grupo Nutresa obtuvo el reconocimiento “*Investors Relations IR*” de la Bolsa de Valores de Colombia.

En la actualidad esta Junta Directiva se encuentra compuesta por ocho miembros de Junta de los cuales cuatro son miembros independientes, logrando así el 50% en cabeza de miembros independientes, incluyendo la figura del Presidente de la Junta. Ningún miembro de la Junta es empleado de la compañía y todos los directores cumplen con los requisitos de trayectoria profesional, formación académica y experiencia establecidos en el Código de Buen Gobierno, que son públicos en la matriz de habilidades de miembros de Junta Directiva.

En este contexto, Grupo Nutresa estuvo interesado en realizar una **Autoevaluación de desempeño de la Junta Directiva**, para continuar con el seguimiento y desarrollo al trabajo de evaluación que se viene haciendo con Kearney, identificando avances, fortalezas y áreas de mejora.

Para lograr una autoevaluación de desempeño integral, Kearney decidió utilizar una mezcla de herramientas de captura de información para lograr una visión 360 grados del desempeño del Directorio. Primero, evaluamos el desempeño de la Junta como grupo colegiado en donde hacemos énfasis en el trabajo de los comités. La herramienta metodológica utilizada para evaluar a la **Junta como grupo colegiado se construye alrededor de cuatro dimensiones temáticas** (ver Figura 1) que son categorizaciones que se han utilizado de manera consistente en evaluaciones pasadas y que los directores conocen. Estas preguntas temáticas están compuestas por diferentes estadios de excelencia, que tienen el objetivo de medir de manera objetiva el nivel de madurez e implementación de las mejores prácticas a nivel internacional en materia de Gobierno Corporativo.

Figura 1. Dimensiones temáticas del modelo de evaluación de Gobierno Corporativo de Kearney



La segunda parte de esta evaluación es complementada con **preguntas estructuradas de priorización temática** y con una **herramienta que busca identificar las conductas**<sup>1</sup>

<sup>1</sup>El desempeño de la Junta Directiva se evalúa con base en cinco (5) valores que contribuyen a la efectividad de su ejercicio: independencia e integridad, grado de apertura, rendición de cuentas, orientación a acciones y confianza y respeto mutuo. Metodología de Kearney elaborada con base en la investigación de Nadler, Behan, Nadler (2005)

# KEARNEY

virtuosas que hacen a la Junta un grupo de trabajo exitoso y las conductas que los directores quisieran tener en el futuro dadas las características del grupo.

Esta metodología permite:

- Evaluar de una forma holística la dinámica de funcionamiento de la Junta como grupo colegiado
- Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de la Junta
- Reconocer y trabajar en los elementos conductuales del directorio
- Tener una visión integral sobre las temáticas relevantes y las preguntas críticas a resolver
- Hacer seguimiento al avance logrado por la Junta Directiva

Para el desarrollo de la presente Autoevaluación se construyó una herramienta personalizada de evaluación que tuvo en cuenta las prioridades, necesidades y avance en el desempeño de la Junta. Esta herramienta se aplicó en línea en un periodo de cuatro semanas. En el proceso de elaboración de esta herramienta Kearney tuvo en cuenta los resultados y recomendaciones de las evaluaciones de desempeño de la Junta de Grupo Nutresa realizadas anteriormente, la información recopilada en las entrevistas personalizadas (Secretario General de la Junta Directiva, Presidente de la compañía y Presidente de la Juntas Directiva) y la revisión documental que se efectuó en las instalaciones de la compañía.

Esta herramienta de autoevaluación fue dividida en cinco partes:

1. Autoevaluación del desempeño de la Junta como grupo colegiado
2. Autoevaluación del funcionamiento de los Comités de la Junta Directiva
3. Priorización temática para la elaboración del Plan de Acción de Junta del 2019
4. Autoevaluación de temas relacionados con las dinámicas de la Junta Directiva
5. Avance de las recomendaciones- Evaluación de desempeño de la Junta 2017

Figura 2. Selección temática para Grupo Nutresa - Autoevaluación de desempeño de la Junta como grupo colegiado (Parte 1)

Dimensión	Componente evaluado
<b>Enfoque en lo estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Distribución y profundidad de temas abordados en el Plan Anual</li><li>2. Orden del día y liderazgo de las sesiones de Junta Directiva</li><li>3. Diseño y definición del plan estratégico de la empresa</li></ol>
<b>Estructura de Gobierno</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Plan de sucesión de la Alta Dirección</li><li>8. Gestión de conflictos de interés</li><li>9. Periodicidad, duración y estructura de las sesiones de la Junta Directiva</li></ol>
<b>Coordinación</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Inducción formal de nuevos Directores</li></ol>

Este documento contiene un resumen de los principales avances, temas a resaltar y oportunidades de mejora que Kearney encontró en este ejercicio de introspección de la Junta Directiva de Grupo Nutresa 2019. Es relevante mencionar, que en esta oportunidad la herramienta de encuesta fue efectivamente diligenciada por 6 de los 8 miembros de la Junta y 3 de 5 miembros de la Administración a los que se les pidió su retroalimentación.

## Parte 1. Desempeño de la Junta como grupo colegiado

La Junta Directiva de Nutresa se ubicó en un **estadio avanzado de desempeño** en la mayoría de los componentes evaluados. Continuando con su compromiso de buscar estándares cada vez más altos en materia de Gobierno Corporativo. Encontramos una Junta madura, que se caracteriza por tener un excelente nivel de comunicación e interacción, que conoce muy bien el negocio y los retos estratégicos que enfrenta el Grupo. Es una Junta Directiva que tiene una visión integral de los negocios y sabe enfocarse en los retos estratégicos priorizados. Entiende la importancia de tener un sistema de administración de riesgos sólido y direccionado desde la cabeza de la organización, acorde con los retos que en materia de sostenibilidad se han trazado.

Se destaca el **alto puntaje** que obtiene en la autoevaluación **la distribución y profundidad de temas vistos en el plan anual de Junta**, en donde encontramos que los directores opinan que existe una planeación clara y detallada alrededor de la frecuencia y la profundidad con la que se tratan los distintos negocios y temas de Junta. Se trabaja de manera consensuada en la elaboración del plan anual. En este sentido, encontramos un alto nivel de coincidencia frente a los retos identificados y las oportunidades de negocios priorizadas por los miembros de Junta en las temáticas encuestadas. Por otra parte, encontramos un puntaje destacado en el **diseño y definición del plan estratégico**, en donde vemos que la administración, liderada por el Presidente del Grupo, es quien diseña y define el plan estratégico y la Junta monitorea constantemente su ejecución a través de indicadores clave y medición de riesgos estratégicos. En materia de estructura de las reuniones encontramos una excelente evaluación por parte de los directores, **en la periodicidad, duración y estructura de las sesiones de la Junta**. Por último, dentro de los temas destacados resaltamos la calificación y comentarios positivos que los directores dan a el proceso actual de **inducción formal de nuevos directores**.

En algunos de los temas evaluados encontramos disenso, en donde evidenciamos algunas oportunidades de mejora y/o conversación que pueden elevar el nivel de desempeño del grupo directivo. En materia de **orden del día de las sesiones y el liderazgo de las sesiones de la Junta**, encontramos que los miembros de Junta opinan que el Presidente de Junta realiza una labor extraordinaria en la construcción del orden del día, en la priorización de temas estratégicos y en el manejo del desempeño de la Junta; sin embargo, existe espacio para tomar un rol más activo al momento de fomentar mayor nivel de discusión, asignando más tiempo al análisis y participación de los directores. En cuanto a la **revisión de los planes de sucesión de la Alta Dirección**, aunque el 66% de los directores opinan que esta función se cumple de manera destacada, existe un porcentaje de 33% de los directores que opinan que la Junta puede tomar un rol más activo en esta materia, por lo que consideramos importante tener una conversación al respecto. Por último, encontramos que, en **la gestión de conflictos de interés al interior de la Junta**, se podría implementar la buena práctica internacional de realizar una revisión de la definición de conflictos de interés en la que participe la Junta para lograr una revisión constante y un entendimiento conceptual uniforme sobre el tema.

## Parte 2. Desempeño de los Comités de Junta Directiva

El desempeño general de los comités logra una muy buena evaluación según la calificación de los directores. Los comités de **Finanzas, Auditoría y Riesgos**, de **Planeación Estratégica y Sostenibilidad** y el de **Gobierno Corporativo**, se destacan por lograr una excelente planeación que se ve reflejada en los planes anuales temáticos. Todos logran una buena calificación en la estructura y periodicidad de las reuniones que les permite un óptimo nivel de participación y entendimiento de los temas que se tratan al interior. La entrega y calidad de la información previa a las reuniones tiene una buena calificación, sin embargo, es sobresaliente en el caso del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos. Estos tres comités tienen muy buenas calificaciones en la agregación de valor que se percibe brindan a la Junta, sin embargo, el Comité de Planeación Estratégica y Sostenibilidad logra una calificación superior en este aspecto, demostrando la importancia que estos temas reportan para la Junta.

El **Comité de Nombramiento y Retribuciones** es percibido como un espacio de alta agregación de valor para la Junta Directiva, sin embargo, tiene algunas oportunidades de mejora en: la planeación, la estructura de las reuniones, la periodicidad con la que se tratan los temas y en el contenido que se lleva. Por otra parte, consideramos que es importante mejorar la calidad y prontitud con la que se entrega la información previa a las reuniones ya que esto ayudaría a los Directores a llegar mejor preparados.

## Parte 3. Priorización temática para la elaboración del Plan de Acción de Junta

Encontramos que existe un alto nivel de **alineación y coherencia entre las temáticas de mayor relevancia para abordar y en las preguntas críticas identificadas por** los miembros de Junta Directiva y la Administración. La gran mayoría de las preguntas críticas a resolver de manera generalizada tienen que ver con temas de estrategia corporativa y competitividad. Después siguen temáticas relacionadas con la estructura de la organización y por último temas de contexto que se consideran relevantes. Recomendamos considerar el resultado de este ejercicio de priorización en la definición del Plan de Acción de la Junta. Encontramos que los directores consideran fundamental realizar seguimiento constante a las tendencias globales en el sector de alimentos; enfocarse en los temas que tienen que ver con la incursión en nuevos productos; se reconoce la necesidad de revisar algunos temas de la estrategia corporativa y competitiva, y la revisión/exploración de nuevas geografías.

## Parte 4. Autoevaluación de temas relacionados con las dinámicas de la Junta Directiva

La Junta como sistema humano se reconoce fuerte en las conductas relacionadas con los valores de grado de apertura y de independencia. En las conductas que caracterizan el ADN de esta Junta los directores identificaron comportamientos relacionadas con el valor de **Grado de apertura** en donde se destacan conductas como el **intercambio franco de opiniones y respeto por el sentido común y la intuición**. En el valor de la **Independencia**, en donde esta Junta Directiva siempre se ha mostrado fuerte, sobresale la conducta de tener un **espíritu inquisitivo**. Las conductas en las que la Junta quisiera fortalecerse para lograr un mejor resultado como equipo de alto desempeño tienen que ver con lograr un **mayor nivel de desacuerdo constructivo** y **con enfocarse en las prioridades**.

## Parte 5. Avance de las recomendaciones de la Evaluación de 2017

Encontramos un muy buen nivel de avance frente a en las recomendaciones realizadas por Kearney en la Evaluación del Desempeño de Grupo Nutresa 2017. Vale la pena destacar que el 84% de los Directores opinan que la Junta ha tenido un avance destacado en materia de gestión de la sostenibilidad desde el interior de la Junta Directiva. El 80% de del directorio estima que se ha logrado un avance óptimo o muy bueno en el direccionamiento y supervisión de la estrategia de largo plazo. Por otra parte, el 66% de los directores opinan que se ha mejorado sustancialmente en la elaboración del Plan de Acción temático de la Junta. El 84% de los miembros de Junta opina que el avance en incrementar el perfil internacional de la Junta ha sido intermedio. Finalmente, el 50% estima que se podría revisar la definición de independencia y los plazos de mandato en el que un director puede ser considerado independiente, aunque el 40% de los directores estima que la definición y plazos de la independencia se encuentran en un nivel óptimo.

En la actualidad la Junta Directiva de Grupo Nutresa cumple con niveles destacados de desempeño en cada uno de los aspectos evaluados evidenciando el compromiso que viene mostrando esta Junta con la mejora continua y con adquirir y generar buenas prácticas que los lleven cada día a superar su nivel de desempeño. Las recomendaciones y detalles del análisis de los resultados de la autoevaluación de desempeño de la Junta Directiva de grupo Nutresa pueden ser consultadas en detalle en el informe completo que se presentó a la Junta Directiva.