

# Evaluación Externa del Desempeño de la Junta Directiva

---

Informe

Grupo Nutresa

Enero de 2017

## 1. Resumen Ejecutivo

Grupo Nutresa es reconocido como la cuarta empresa multilatina colombiana más importante<sup>1</sup>. Este reconocimiento se explica por el crecimiento sostenido que ha logrado en materia de geografías y desempeño de sus negocios. Actualmente Grupo Nutresa tiene presencia directa en 14 países con 45 centros propios de producción. Sus productos se consumen en más de 70 países en 5 continentes.

Grupo Nutresa cuenta con 8 negocios de alimentos, una red nacional e internacional de distribución y un centro de servicios que soportan de manera transversal la operación de las empresas del Grupo. La matriz, en cabeza de la Junta Directiva y el Equipo Directivo, vela y asegura la sostenibilidad de cada uno de los negocios y del Grupo como un todo.

Grupo Nutresa enmarca su estrategia y su operación bajo una política de desarrollo sostenible que permite transformar recursos en productos y servicios, mientras asegura la generación de valor y el equilibrio entre la rentabilidad económica, la inclusión social y la reducción del impacto ambiental. Esta gestión ha sido reconocida por el Dow Jones a través del Índice de Sostenibilidad Mundial y el Índice de Mercados Emergentes, y por RobecoSAM que, por segundo año consecutivo, le otorgó en 2016 la categoría plata en el Anuario de Sostenibilidad. En este mismo año Grupo Nutresa obtuvo por segunda ocasión el Reconocimiento ALAS 20 como Empresa Líder en Sustentabilidad.

En la senda de consolidación de generación de valor, Grupo Nutresa está comprometido con la tarea de fortalecer las mejores prácticas de Gobierno Corporativo como señal de ética y transparencia con el mercado y sus accionistas. Así, desde hace varios años el Grupo se ha trazado la meta de fortalecer su estructura de Gobierno frente a los estándares internacionales y nacionales. En 2015 se enfocó en adoptar la mayoría de medidas contenidas en el nuevo Código País 2014.

En línea con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Grupo Nutresa comisionó a A.T. Kearney el desarrollo de la tercera evaluación externa e independiente del desempeño de su Junta Directiva (JD) como órgano colegiado. Esta evaluación mide los aspectos clave del desempeño de la JD, y permite identificar fortalezas y áreas de mejora. Adicionalmente esta evaluación, compara los resultados frente a los obtenidos en la última evaluación llevada a cabo en 2014 por el mismo grupo consultor (en su momento Prospecta, hoy A.T. Kearney).

Adicionalmente, y con el propósito de contribuir a elevar la discusión de la JD en cuanto a sus perspectivas sobre sostenibilidad, esta evaluación incluye un componente de profundización sobre el entendimiento y el direccionamiento de la sostenibilidad por parte de la JD. Este componente se desarrolla de manera conjunta con el *Global Reporting Initiative*– GRI, e incluye la aplicación de una encuesta virtual de carácter confidencial a cada uno de los miembros de la JD. Esta encuesta permite entender la percepción y medir la alineación de los miembros de la Junta Directiva de Grupo Nutresa en materia de sostenibilidad. La información recolectada es analizada a la luz de los resultados obtenidos en el primer estudio sobre *Direccionamiento de la Sostenibilidad desde las Junta Directivas Hispanoamericanas* lanzado el mes de septiembre 2016.

La evaluación clásica de desempeño y el capítulo de sostenibilidad permiten tener una mirada crítica sobre la dinámica actual de la JD, y proponer recomendaciones que eleven el contenido de la discusión y re-direccionen el rol y la dinámica de la JD hacia a un estadio superior con foco estratégico.

La metodología usada en el desarrollo de la presente evaluación responde a los más avanzados estándares internacionales. En cuento a los estándares locales es válido mencionar que después de la actualización del Código País en 2014, los requisitos locales alcanzaron niveles de exigencia mucho más altos, elevando varios

<sup>1</sup> Ranking América Economía 2016

aspectos evaluados a niveles de las mejores prácticas internacionales<sup>2</sup>.

La literatura especializada y las mejores prácticas internacionales plantean una serie de elementos a tomar en cuenta para el óptimo funcionamiento de las JDs. La metodología de A.T. Kearney reúne estos aspectos en cuatro dimensiones:

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

Las dimensiones se desdoblan en una serie de componentes que agrupan cuarenta y ocho (48) elementos específicos de desempeño, los cuales son evaluados para obtener la calificación de cumplimiento de las mejores prácticas locales e internacionales de la Junta Directiva.

Para evaluar el desempeño de la Junta Directiva como órgano de gobierno frente a las mejores prácticas locales e internacionales en los elementos mencionados, el equipo consultor de A.T. Kearney realizó entrevistas a profundidad con los siete Directores y los miembros del equipo Ejecutivo que interactúan permanentemente con la Junta (Tabla 1).

**Tabla 1. Entrevistas realizadas**

|            | Nombre                | Cargo                            |
|------------|-----------------------|----------------------------------|
| Directores | Antonio M. Celia      | Presidente JD (M. Independiente) |
|            | David Bojanini        | Miembro patrimonial              |
|            | Gonzalo Pérez         | Miembro patrimonial              |
|            | Ma. Clara Aristizábal | Miembro patrimonial              |
|            | Jaime Palacio         | Miembro independiente            |
|            | Mauricio Reina        | Miembro independiente            |
|            | Cipriano López        | Miembro independiente            |
| Ejecutivo  | Carlos I. Gallego     | Presidente Ejecutivo             |
|            | José D. Penagos       | VP Finanzas Corporativas         |
|            | Jairo González        | VP Secretario General            |
|            | Sol Beatriz Arango    | VP Desarrollo Sostenible         |

Además, se llevó a cabo una revisión detallada la documentación completa de JD y sus Comités de apoyo para los meses comprendidos entre enero de 2015 y octubre de 2016 (Tabla 2). La revisión documental tuvo una duración de una semana. Los documentos que no son de acceso público se revisaron en las instalaciones de la compañía, y

aquellos públicos, en su versión vigente publicada en la página de internet de Grupo Nutresa.

**Tabla 2. Documentación analizada**

| Tipo de documento   | Fecha             |
|---|-------------------|
| Actas de AGA (2)  | 2015-2016         |
| Actas JD (24)   | Ene/15 – Oct/16   |
| Actas Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos (11)        | Ene/15 – Oct/16   |
| Actas Comité de Nombramientos y Retribuciones (4)         | Ene/15 – Oct/16   |
| Actas Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo (4) | Ene/15 – Oct/16   |
| Presentaciones JD y Comités                               | Varias, Aleatorio |
| Evaluación Externa de JD                                  | Evaluación 2014   |
| Estatutos Sociales  | Abr/15            |
| Código de Buen Gobierno                                   | Ene/16            |
| Código de Conducta  | Ene/16            |
| Reglamento de Asamblea                                    | Ene/16            |
| Reglamento Junta Directiva                                | Ene/16            |
| Encuesta Código País                                      | 2015              |
| Informe de Gobierno Corporativo                           | 2015              |
| Informe de Gestión  | 2014 y 2015       |
| Plan de Trabajo de la JD                                  | 2015              |
| Mapa de riesgos   | 2015              |
| Envíos pre-junta  | Varias, Aleatorio |

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

El presente documento es el Resumen Ejecutivo de la evaluación externa e independiente de la Junta Directiva. Este tiene dos secciones: i) resultados de la evaluación 2016 y ii) recomendaciones.

El documento principal está organizado en tres secciones que incluyen: i) descripción de la metodología de A.T. Kearney para la evaluación externa de JD, ii) evaluación detallada de cada dimensión propuesta en la metodología, y iii) los resultados de la encuesta de perspectivas sobre sostenibilidad.

<sup>2</sup> El Código País 2014 surge como una adhesión prevista de Colombia a la OCDE, que estableció como requisito la actualización de las normas de Gobierno Corporativo