

Grupo Éxito: evaluación de la Junta Directiva dentro del compendio de Gobierno Corporativo de una multilatina

Paola Jimena Mesa Mejía
paojmesa@gmail.com

Mónica Rodríguez Piedrahita
moniya06@gmail.com

Daniela Acevedo Villegas
daniacevedov@gmail.com

Resumen

Los principios de Gobierno Corporativo señalan la forma en que las compañías deben ser administradas, con el objetivo de alinear sus intereses con los de los accionistas y acreedores. Las buenas prácticas del sector sugieren no solo revisar, sino también implementar mecanismos de control para los diferentes órganos que administran su operación.

Dado el nuevo modelo de negocio de empresa multilatina de Grupo Éxito, realizamos un análisis detallado del capítulo de la Junta Directiva dentro del marco del Código País, en relación con el Gobierno Corporativo para Grupo Éxito y cuatro empresas comparables en Colombia.

El análisis se fundamentó en los diferentes reportes para el año 2016, en relación con el código de Gobierno Corporativo de cada empresa. Como resultado, encontramos que Grupo Éxito cumple la mayoría de las medidas propuestas para el capítulo de Junta Directiva, y ha implementado políticas y procedimientos para gestionar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Palabras clave: Grupo Éxito, Junta Directiva, Gobierno Corporativo, Multilatina, Código País, Colombia.

Abstract

The principles of Corporate Governance point out how companies should be managed in order to align their interests with their shareholders and stakeholders. The good practices of the sector suggest not only to review, but also to implement control mechanisms for the different organs that manage the operation.

Given the new company business model of Grupo Exito as a Multilatina, we conducted a detailed analysis of the chapter of Board of Directors within the framework of the Código País in relation to Corporate Governance for Grupo Exito and four comparable companies in Colombia.

The analysis was based on the different reports for the year 2016 in relation to the Code of Corporate Governance for each company. As a result we found that Grupo Exito complies with most of the proposed measures for the Board of Directors, and has implemented policies and procedures to accomplish good Corporate Governance practices.

Key Words: Grupo Éxito, Board of Directors, Corporate Governance, Multilatina, Código País, Colombia.

1. Introducción

Buscando proteger los intereses de los inversionistas y estar a la altura de las exigencias de los mercados internacionales, las organizaciones en Colombia han prestado más atención a la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo como herramienta de gestión y control.

De acuerdo con los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, los estándares proponen que las empresas lo adopten y lo recojan en sus normas estatutarias y en su práctica diaria, en pro de la competitividad internacional y la eficiencia de su gestión y mitigación de riesgos (“Lineamientos para un código andino de gobierno corporativo”, 2005).

El marco regulatorio del Gobierno Corporativo en Colombia tuvo sus inicios con la ley 222 de 1995, con la cual se ajustaron los controles y requerimientos de cara a la administración, en cuanto a la comunicación de los resultados de gestión de las empresas (República de Colombia, 1995). Posteriormente, con la resolución 275 de 2001, de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), se implementó todo un nuevo modelo para fortalecer el Gobierno Corporativo en los mercados de capitales (Superintendencia Financiera de Colombia, 2001). El tema continuó siendo relevante para el mercado, y la nueva información fue publicada a partir de la ley 964 de 2005 (República de Colombia, 2005). Literatura reciente revela que, ante el nuevo entorno empresarial tan demandante, la SFC, en apoyo con la Corporación Andina de Fomento, lideró todo un trabajo con los diferentes públicos de impacto e interés (instituciones privadas, agencias gubernamentales, Asobancaria, Fasecolda, Confecámaras, entre otros) para actualizar el Código de Mejores Prácticas Corporativas de 2007 (Superintendencia Financiera de

Colombia, 2007), incorporando, de esta manera, actualizaciones en su estructura formal en el año 2014 y desarrollando toda una nueva área completa relativa a la Arquitectura de Control, en la que se aborda la administración de riesgos y el control interno (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014).

Diseñar y mantener buenas prácticas de Gobierno Corporativo es una labor ardua que requiere del trabajo conjunto de la empresa, el gobierno y los inversionistas, pues son las empresas quienes, por medio de la adopción de políticas, controles y procesos de autorregulación, contribuyen al alcance de los propósitos y al sostenimiento y la buena imagen del sector empresarial en el país (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014).

Las empresas pioneras en Colombia en la implantación de códigos de buen Gobierno Corporativo son aquellas listadas en la Bolsa de Valores, pues la ley lo exige; de esta manera, inversionistas profesionales, como fondos de pensiones, pueden incluir estos emisores dentro de su portafolio de inversión (Superintendencia Financiera de Colombia, 2001). Dentro de la guía de buenas prácticas en materia de Gobierno Corporativo, llamada Código País, se presentan los siguientes cinco capítulos (por medio de los cuales se sugieren medidas y recomendaciones de buenas prácticas para el seguimiento y control de una buena administración: 1) Derecho y trato equitativos de accionistas, 2) Asamblea General de Accionistas, 3) Junta Directiva, 4) Arquitectura de Control y 5) Transparencias de Información Financiera y No Financiera.

Para el caso del Grupo Éxito, empresa multilatinas del sector *retail*, fundada en Colombia en el año 1905, es de suma importancia adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Su exposición internacional en países como Brasil, Argentina y Uruguay (Grupo Éxito,

2017) implica mantenerse como líder en innovación y buenas prácticas administrativas, medidas por medio de la implementación del Código de Gobierno Corporativo.

Grupo Éxito es la empresa de *retail* más grande de Colombia, la cual opera bajo las marcas Éxito, Carulla, Surtimax, SurtiMayorista y SuperInter. Adicionalmente, gestiona negocios complementarios como el inmobiliario, seguros, móvil, viajes, entre otros. Durante 2015, el Grupo Éxito adquirió participación accionaria del 18,8 % a partir de la cual pasó a convertirse en accionista controlante del Grupo Pão de Açúcar (GPA), en Brasil, y del 100 % de Libertad S. A. (Libertad), en Argentina. Ambas compañías de *retail* que se sumaron a la operación en Colombia y a la de Uruguay, adquirida previamente. Esta, que fue la transacción más grande en la historia de la compañía, le permitió crear la plataforma omnicanal más representativa de Latinoamérica, con más de 2.600 almacenes, 60 millones de clientes, 18 millones de ellos provenientes del comercio electrónico, y cerca de 200 mil colaboradores directos (Grupo Éxito, 2015).

En torno a este nuevo panorama de operación, realizamos una revisión con el fin de identificar, y evaluar, los procedimientos, prácticas y controles implementados por el Grupo Éxito en materia de Gobierno Corporativo, enfocado en el capítulo de Junta Directiva. Entre las once medidas recomendadas de la gestión de este órgano de control de la organización, analizamos el cumplimiento de cada una de ellas, de acuerdo con la encuesta presentada a la SFC en enero de 2017. Entre los puntos claves que analizan estas medidas están: el perfil de los miembros, la composición del organismo, el número de comités y sus funciones, la periodicidad de las reuniones, entre otras variables que resultarán claves para la evaluación de este órgano frente a los estándares propuestos en el Código País.

La investigación se diseñó de acuerdo con la información pública disponible de las compañías para la gestión del año 2016, las encuestas entregadas a la SFC y los documentos estatutarios y reglamentarios de la operación de las mismas.

El análisis focal del capítulo de la Junta Directiva, en el anterior contexto, nos permitió realizar un estudio más detallado y exhaustivo de la gestión del órgano Junta Directiva como ente máximo administrativo y responsable del direccionamiento estratégico de la organización. Grupo Éxito implementa un Código de Gobierno Corporativo a través del cual sigue las recomendaciones, y que está alineado con los estándares de la Junta Directiva propuestos por el Código País, sustentado en políticas, procesos y controles, con el fin de dar máximo cumplimiento a las buenas prácticas en Gobierno Corporativo.

2. Marco teórico

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo son reguladas en Colombia para las entidades listadas en la Bolsa por parte de la SFC (2001). Estos controles permiten que las compañías tengan un marco regulatorio que demarque sus operaciones en el día a día, y proteja los intereses de sus diversos grupos (Castillo y Chaves, 2011). Estudios señalan que los inversionistas están cada día más calificados y exigen de la administración un mayor seguimiento, control y actualización en sus prácticas administrativas que ofrezcan un parte de tranquilidad de cara a la mitigación de riesgos a los que se puede estar expuestos. También ilustran que, en los países emergentes, el implementar códigos de Gobierno Corporativo denota una buena práctica que es altamente apreciada por los inversionistas, y que se refleja en el valor de mercado de las compañías (Durnev & Kim, 2005 citado en Renders, Gaeremynck & Sercu, 2010).

Según investigaciones realizadas en países emergentes, la calidad de la estructura del Gobierno Corporativo está correlacionada con mejores valoraciones de las compañías y altos desempeños operativos. Estas investigaciones también revelan que algunos de estos países adoptan esta tarea de fortalecimiento en materia de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, motivados por la carente regulación del asunto en sus países e impulsados por la alta exposición que tienen sus negocios a nivel internacional (Klapper & Love, 2004).

Estudios en Brasil, India, Corea y Rusia revelan cómo las mejoras en los resultados en la calificación de las prácticas, controles o medidas del Gobierno Corporativo de las empresas analizadas, están directamente ligadas con los desempeños positivos en el mercado bursátil, medidos a partir de la Q de Tobin (Black, De Carvalho & Gorga, 2012)

Para empresas multilatinas, es importante trabajar en pro de la transparencia y las prácticas notables de gestión administrativa, razón por la cual incluyen en sus reportes de sostenibilidad aspectos de Gobierno Corporativo. Soportando lo anterior, un estudio realizado, en el 2008, a las empresas constituyentes del índice de Fortune Global 250, demostró que cada vez más las empresas dedican esfuerzos a proyectos de sostenibilidad y buenas prácticas corporativas, a pesar de la falta de revelación de información detallada, ilustrando algunos ejemplos de lo que se ha implementado y de las oportunidades que aún existen en esta materia (Kolk, 2008).

Casos como el de Enron, en Estados Unidos, en el año 2001, ponen en evidencia que la carencia de controles y transparencia en la gestión administrativa y la falta de seguimiento, por parte de los entes de control, tuvieron un impacto negativo no solo para los accionistas sino para la economía del país (Vinten, 2002).

Para el caso colombiano, por la regulación que enmarca este asunto, son grandes los retos y muchas las oportunidades de mejoramiento en pro del Gobierno Corporativo. Solo las empresas que están listadas en la Bolsa deben cumplir con cierta obligatoriedad, dejando por fuera del marco regulatorio a las medianas y pequeñas que no pertenecen a ese grupo. En la medida en que más compañías empiecen a adoptar estas prácticas dentro de sus procesos y controles, más trazabilidad y transparencia existirá para los inversionistas, dado que ante mejores prácticas mayor valor percibirá el mercado. El sistema regulatorio en Colombia busca subsanar esta situación por medio de la Superintendencia de Sociedades, la cual ha implementado encuestas y procedimientos de carácter no obligatorio para el resto de las empresas, con mira a apoyarlas en el desarrollo de su arquitectura de control.

La Junta Directiva, órgano que toma cada vez más relevancia por su valor y su gestión en las organizaciones, cumple un rol estratégico dentro de la gestión de las compañías, dado que sus miembros deben contar con la experiencia, habilidades, y con compromiso no solo para la toma de decisiones, sino también para el diseño y la planificación de la estrategia, en corto, mediano y largo plazo. En los últimos años se evidencia un rol más protagónico de los miembros de la Junta Directiva, en su interacción con la Alta Gerencia (“Toward a value-creating board”, 2017).

Según el Código País las empresas, por medio de su Junta Directiva, deberían adoptar, por lo menos, los siguientes comités: Nombramiento y Retribución, Auditoría, Riesgos y Gobierno Corporativo (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014). De la crisis financiera de 2008 se rescata la relevancia del alcance y la autonomía que deben tener estos comités para guiar las empresas a través de los diferentes entornos y complejidades, y permitir así la permanencia en el tiempo. En el caso del comité de Riesgos es

fundamental no solo identificar las situaciones que pueden poner en peligro la continuidad del negocio, sino también definir los mecanismos por medio de los cuales se evitan los riesgos o se minimiza su impacto (Kirkpatrick, 2009).

Como marco de administración de las políticas de Gobierno Corporativo, en Colombia, se adoptan voluntariamente las buenas prácticas sugeridas por el Código País, en el cual se incluyen cinco capítulos: 1) Derecho y trato equitativo de accionistas, 2) Asamblea General de Accionistas, 3) Junta Directiva, 4) Arquitectura de Control y 5) Transparencias de Información Financiera y No Financiera, en los que se enmarcan todas las recomendaciones (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014).

Las sociedades vigiladas por la SFC presentan, anualmente, un reporte de su labor frente a cada medida que está consignada en el Código País por medio de una encuesta, la cual, de conformidad con la ley, debe ser revelada por medio de información relevante. Adicionalmente, estas sociedades presentan en su informe anual de gestión un capítulo de Gobierno Corporativo, donde reflejan la gestión realizada durante el año (Grupo Éxito, 2016).

El diligenciamiento de las encuestas del Código País es obligatorio, en la actualidad, para las empresas listadas en la Bolsa en Colombia; además, especifica qué respuestas son obligatorias para cada tipo de sociedad. En la SFC se encuentran disponibles los resultados de las encuestas de los emisores de valores a partir de marzo de 2008. Este informe se prepara y presenta al mercado con el propósito de que los diferentes *stakeholders* tengan información sobre cuáles medidas han sido adoptadas, y cuales están en proceso de implementación. El resultado que arroje la encuesta no tiene implicaciones

legales para la compañía, pero sí impactos en materia de proyecciones y exceptivas de los inversionistas (Superintendencia Financiera de Colombia, s. f.).

3. Metodología

Para la elaboración de este trabajo se realizó un análisis de las Juntas Directivas desde un punto de vista objetivo, teniendo presente que estos organismos actúan de manera similar dentro de las sociedades; independiente de la naturaleza del negocio y, por ende, se pueden considerar como variables al momento de comparar la información y presentar los hallazgos. El estudio se llevó a cabo durante quince semanas, las cuales iniciaron con el proceso de revisión bibliográfica y conceptualización de los temas; posteriormente, se adelantó todo el análisis de los informes de gestión y encuestas del Código País para Grupo Éxito (“Encuesta Código País 2016”, 2016e) y otras cuatro empresas comparables para llegar, finalmente, a la consolidación de resultados y la elaboración de conclusiones.

La revisión bibliográfica se enfocó en la normatividad vigente en Colombia, y el análisis de casos y teorías relevante a nivel internacional. Para esta etapa se destinaron cuatro semanas de estudio y recolección de fuentes de información.

El análisis de la gestión para el año 2016, de las empresas seleccionadas, incluyó a Grupo Éxito y cuatro empresas comparables, Grupo Nutresa, ISA, Grupo Sura y Grupo Argos. Las empresas mencionadas comparten características similares en materia de: presencia geográfica en diferentes países de Latinoamérica, casa matriz ubicada en Colombia, administran diferentes unidades de negocio, son emisores de valores en la Bolsa de Colombia y son referentes de operación en el sector económico en el que se desempeñan. El análisis se llevó a cabo en un periodo de ocho semanas, para el cual se utilizó, como metodología, la revisión de cada una de las medidas sugeridas por el Código País, la

respuesta de la empresa para la medida y las sustentaciones que se complementaban en sus informes de gestión. Como anexo a este informe se presenta un cuadro comparativo con las medidas revisadas y las respuestas para cada una de las empresas consultadas (véase Anexo 1).

Finalmente, se procede con la consolidación del resultado y la elaboración de conclusiones en un periodo de construcción de tres semanas, donde se utilizaron los datos construidos para entender el proceso de implementación, actualización y aplicación del Grupo Éxito en el capítulo de la Junta Directiva en marco del Código de Gobierno Corporativo.

4. Resultados

A partir del análisis de las setenta y tres medidas contempladas en los doce títulos que tienen relación con el capítulo de Junta Directiva, se identifica que, aunque el 100 % de las medidas son respondidas completamente por los participantes, en promedio el 7 % de estas no se cumplen en el periodo analizado. Sobre las respuestas negativas, el incumplimiento de las medidas se concentra en los siguientes títulos: organización de la Junta Directiva, conformación de la Junta Directiva, funcionamiento de la Junta Directiva, conflictos de interés, operaciones con partes vinculadas, retribución de los miembros de la Junta Directiva, y el presidente de la sociedad y la Alta Gerencia. En su mayoría, las empresas atribuyen el incumplimiento de la medida por la carencia de políticas o procedimientos establecidos formalmente, pero que se encuentran en proceso de construcción con la alta dirección.

Evidenciamos que algunas preguntas se limitan a indagar si existen políticas, procedimientos o reglamentos; pero estas no van más allá para constatar si en el periodo

analizado fueron aplicadas las medidas, ni ofrecen más información sobre los resultados de las mismas. En general, las empresas consultadas responden de manera homogénea.

Para más información sobre las estructuras de las Juntas Directivas y los Comités de Apoyo, puede verse el Anexo 2, con información por empresa y organismos.

A continuación, analizaremos los resultados de las encuestas de acuerdo con cada uno de los títulos, y profundizaremos, para Grupo Éxito, con la información revelada al mercado en el informe de gestión para el año 2016.

4.1 Funciones de la Junta Directiva

Este título contempla dos medidas: las funciones que no son objeto de delegación a la Alta Gerencia y las funciones de la Junta Directiva, cuando esta actúa como matriz de un conglomerado. Las funciones no delegables son treinta y dos, entre las cuales se encuentran la aprobación y seguimiento periódico del plan estratégico, de negocios, objetivos de gestión y presupuestos anuales de la sociedad; y la definición de la estructura de la sociedad y aprobación de la política de remuneración y evaluación de la Alta Gerencia. Para el caso en el que la sociedad actuó como matriz de un conglomerado, las funciones deberán tener enfoque de grupo. En las dos medidas, Grupo Éxito contestó que cumple con ellas, al igual que el resto de las empresas analizadas, sustentando sus respuestas en los estatutos de la sociedad; sin embargo, no encontramos mayor detalle en el informe de gestión dentro de la sección de Gobierno Corporativo respecto al funcionamiento como matriz de conglomerado.

4.2 Reglamento de la Junta Directiva

Este título contempla una medida: la aprobación del reglamento interno que regula la organización y funcionamiento de la Junta Directiva. Grupo Éxito contestó que cumple con la medida al igual que el resto de las empresas analizadas, informando que el reglamento se encuentra publicado en la página web de la compañía. Al revisarlo se evidencia que el documento contiene las recomendaciones sugeridas por el Código País de Gobierno Corporativo, entre las más importantes los deberes y derechos de la Junta.

4.3 Dimensión de la Junta Directiva

Este título contempla una medida: la dimensión de la Junta Directiva en la que se menciona que está comprobado que las Juntas Directivas muy grandes o muy pequeñas pueden perder su nivel de efectividad, o entrar en dificultades para la constitución de comités de apoyo, por lo que se sugiere que no tengan miembros suplentes. Grupo Éxito contestó que cumple con la medida, e informó que no cuenta con miembros suplentes en su Junta Directiva, al igual que lo hicieron el resto de las empresas consultadas. La Junta Directiva de Grupo Éxito está conformada por nueve miembros, al igual que la de ISA; las demás tienen entre siete y ocho miembros (el detalle se encuentra en el Anexo 2).

4.4 Conformación de la Junta Directiva

Este título contempla siete medidas: 1) identificación de los orígenes de los miembros de la Junta, 2) procedimiento para el alcance de los objetivos de la Junta Directiva, respecto al nombramiento de los miembros, 3) identificación y revelación de perfiles de los miembros, 4) procedimientos para la evaluación de inhabilidades, 5) definición de declaración de independencia, 6) normatividad para la coordinación de la asamblea y 7)

procedimiento de evaluación para la idoneidad de candidatos a la Junta. Este proceso permite garantizarle a las Juntas Directivas de las compañías la elección de candidatos adecuados, y muy calificados, para guiar a las sociedades en el giro ordinario de los negocios.

Para este título, Grupo Éxito contestó afirmativamente a todas las recomendaciones. Del resto de las empresas analizadas todas contestaron que sí cumplían, excepto ISA, excepto ISA, en la medida de independencia (16.5), especificando que solo se acogen a las medidas de ley y que no amplían voluntariamente la definición de independencia a una más rigurosa (“Encuesta Código País 2016”, 2016b).

La composición de la Junta Directiva del Grupo Éxito se puede definir como diversa y con perfiles de alta experiencia. Está conformada por abogados, contadores, financieros y economistas con experiencia profesional diversificada en gestión financiera, operación *retail* y recursos humanos. En promedio, los miembros de la Junta Directiva del Grupo Éxito llevan vinculados a este órgano tres años y medio. Para ampliar este tema se presenta, en el Anexo 3, una información más detallada sobre los perfiles de cada uno de los miembros de la Junta Directiva del Grupo Éxito. En promedio, el 50 % de los miembros de las Juntas Directivas analizadas son miembros independientes, siendo Grupo Éxito la empresa con menor representación de independientes, con un 44 %, e ISA la empresa con mayor participación de independientes, alcanzando el 78 %.

4.5 Estructura funcional de la Junta Directiva

Este título contempla dos medidas: la recomendación de la mayoría de miembros independientes/patrimoniales *versus* ejecutivos, y que los miembros independientes sean al menos el 25 % del total de la Junta Directiva. En este título, Grupo Éxito contestó que

cumple con las medidas sugeridas por el Código, al igual que el resto de las empresas analizadas.

De acuerdo con las encuestas publicadas para el periodo 2016, ninguna de las Juntas Directivas de estas empresas cuenta con miembros ejecutivos. Grupo Éxito permite que el presidente sea el único miembro ejecutivo, pero actualmente no lo es; Grupo Nutresa permite miembros ejecutivos, aunque actualmente no los tiene, e ISA los prohíbe estatutariamente. Evidenciamos entonces que todas las empresas analizadas cumplen y superan el porcentaje mínimo de independencia.

4.6 Organización de la Junta Directiva

Este título contempla veintisiete medidas relacionadas principalmente con el presidente, el secretario de la Junta Directiva y los comités que se derivan de esta.

En el apartado del presidente de la Junta Directiva se establecen dos medidas: las funciones del presidente y el trato preferencial al que tiene derecho. El presidente de la Junta Directiva debe cumplir, como mínimo, con las diez funciones establecidas en el Código País, y estas funciones deben estar documentadas en los estatutos de la sociedad. Entre las más relevantes se destacan: el aseguramiento de la dirección estratégica de la sociedad, el impulso de la acción de gobierno de la sociedad y la coordinación y planificación del funcionamiento de la Junta Directiva. En relación con el trato preferencial al que tiene derecho el presidente de la Junta Directiva se hace énfasis en la remuneración y las obligaciones. En estas dos medidas, Grupo Éxito contestó que cumple, al igual que el resto de las empresas analizadas, excepto ISA, quien recalcó que el presidente no tiene una remuneración preferencial frente a los demás miembros.

En el apartado del secretario de la Junta Directiva se establecen dos medidas: el nombramiento y las funciones del secretario de la Junta Directiva. Las funciones del secretario son: realizar las convocatorias a las reuniones, entregar oportunamente la información a los miembros de la Junta, documentar actas y velar por la legalidad y actuaciones de la Junta Directiva. Para estas dos medidas, Grupo Éxito contestó que cumple, al igual que el resto de las empresas analizadas, excepto ISA, que recalcó que el nombramiento del secretario no es llevado a cabo por la Junta Directiva, sino por el presidente de la sociedad, al igual que todos los miembros de la Alta Gerencia. De acuerdo con el informe de gestión publicado por Grupo Éxito para el periodo 2016, se reveló que quien ejerce la función de secretaria de la Junta Directiva y de asamblea para la compañía es Claudia Echavarría, labor que viene desempeñando desde el año 2015. Adicional al cumplimiento de las funciones sugeridas por el Código País, sobresale su liderazgo en el proceso de implementación y adopción de estándares de Gobierno Corporativo.

El Código País sugiere que las Juntas Directivas cuenten con al menos cuatro comités de apoyo: nombramiento y retribución, auditoría, riesgos y Gobierno Corporativo. En cuanto a estos comités de apoyo se contemplan diez medidas relacionadas principalmente con la constitución, reglamentos, conformación de estos organismos y la operación de los mismos. Aunque no todas las empresas analizadas tienen los mismos comités que propone el Código País, sí contemplan los temas propuestos en sus diferentes comités de apoyo.

Grupo Éxito es, de las empresas analizadas, la que más comités de apoyo reporta para el año 2016: comité de nombramiento, remuneración y Gobierno Corporativo, comité financiero, comité de sostenibilidad, comité de expansión y comité de auditoría y riesgos.

Se identifica que, adicionalmente a los comités sugeridos, Grupo Éxito cuenta con tres comités adicionales: comité de expansión, comité de sostenibilidad y comité financiero.

Todas las empresas que se analizan en este estudio cuentan con reglamentos individuales para su comité de apoyo, excepto ISA, que informa, en la encuesta reportada en 2016 (“Encuesta Código País”, 2016b), que se rige por el reglamento de la Junta Directiva, ya que sus reglamentos se encuentran en construcción.

En términos de constitución de los comités, para el caso del Grupo Éxito, el 67 % de los miembros del comité de nombramiento, remuneración y Gobierno Corporativo son miembros independientes (4 de 6), en el comité financiero el 40 % son independientes (2 de 5), el 20 % del comité de expansión lo constituye miembros independientes (1 de 5). Se destaca que el comité de auditoría y riesgos cuenta solo con miembros independientes (4). Sobre el comité de sostenibilidad no se encontró información.

En términos generales, basados en las encuestas, todas las empresas que se analizan reportan contar con el apoyo de la Alta Gerencia para temas relacionados con sus comités de apoyo. Como buena práctica, se identifica que todas las empresas analizadas elaboran acta por reunión de comité. Para el caso concreto de Sura, el secretario de la Junta Directiva es el mismo secretario para todos los comités; las otras empresas cuentan con representantes diferentes para estas reuniones.

El Código País sugiere que las empresas subordinadas puedan optar por no constituir comités de apoyo y referenciarse en los de la casa matriz. Del estudio realizado encontramos que, si bien en Grupo Éxito los comités deben conocer de los asuntos de su competencia de las filiales, no especifica si sus subordinadas cuentan con comités de apoyo. En el caso del Grupo Sura cada subordinada cuenta con sus propios comités;

Grupo Nutresa e ISA reportan que los comités de la casa matriz gestionan todos los asuntos relacionados con este tema. Grupo Argos especifica que cada filial listada en Bolsa tiene su Junta Directiva y comités de apoyo, los cuales son autónomos e independientes en la gestión y toma de decisiones.

Para el apartado del comité de auditoría se contemplan cuatro medidas con relación a sus principales tareas, los perfiles de los miembros, reportes y reglamentos del organismo. Grupo Éxito informa que este comité es denominado Comité de Auditoría y Riesgos. En cuanto a las funciones principales sugeridas por el Código País se destacan la supervisión de los servicios de la revisoría fiscal, el informe final de auditoría, el estudio de los estados financieros, para someterlos a la revisión de la Junta Directiva, y la verificación de que los criterios contables vigentes en cada momento se apliquen adecuadamente. Todas las empresas analizadas informaron que cumplen al 100 % con las recomendaciones sugeridas.

A partir del informe de gestión del 2016, Grupo Éxito reveló que los miembros del comité de auditoría participaron de manera activa en el relacionamiento del revisor fiscal con la Junta Directiva. Adicionalmente con los estados financieros trimestrales y de fin de ejercicio, los planes de auditoría externa, los hallazgos y recomendaciones en relación con los procesos contables y financieros y, en general, a la gestión integral de riesgo y sistemas de arquitectura de control interno.

En Grupo Éxito, el comité de auditoría está precedido por Luis Fernando Alarcón, miembro independiente y presidente de la Junta Directiva. También participan en este comité Ana María Ibáñez, Felipe Ayerbe, Daniel Cortés y Matthieu Santon, miembro

patrimonial invitado de manera permanente a este comité sin derecho a voto. Grupo Éxito reportó la celebración de seis reuniones para este comité durante el 2016.

En el apartado del comité de nombramiento y retribuciones se contemplan cuatro medidas en relación con sus principales tareas, los perfiles de los miembros, reportes y reglamentos del organismo. Para Grupo Éxito este comité es denominado Comité de Nombramientos, Remuneraciones y Gobierno Corporativo.

En cuanto a las funciones principales sugeridas por el Código País, se destacan, principalmente, la evaluación periódica de los miembros de la Junta Directiva, la evaluación y propuestas de candidatos para presidente de la sociedad y, en caso de ser necesario, la propuesta de la remoción del mismo. Todas las empresas analizadas informaron que cumplen al 100 % con las recomendaciones.

A través del informe de gestión del 2016, Grupo Éxito reveló que realizó seguimiento de las políticas y principales indicadores de recursos humanos, apoyó a la Junta Directiva en la implementación de la estructura organizacional y revisó las propuestas de modificación e implementación de las reglas de Gobierno Corporativo.

En Grupo Éxito, el comité de nombramientos, retribuciones y Gobierno Corporativo está precedido por Felipe Ayerbe, miembro independiente. También participan en este comité Luis Fernando Alarcón, Ana María Ibáñez, Daniel Cortés, Yves Desjacques y Herve Daudin. Grupo Éxito reportó la celebración de once reuniones para este comité durante 2016.

En el apartado del comité de riesgos se contemplan tres medidas en relación con sus responsabilidades de supervisión e información de las actividades de la sociedad a la Junta Directiva y sus accionistas. En Grupo Éxito, este comité es denominado Comité de Riesgos y Auditoría. En cuanto a las funciones principales sugeridas por el Código País, dentro de las cuales sobresalen la revisión de los límites de riesgos y los informes, realizar recomendaciones a la Junta Directiva, propuestas a la Junta Directiva sobre la política de riesgos de la sociedad, entre otras, todas las empresas analizadas informaron que cumplen al 100 % con las recomendaciones.

A través del informe de gestión del 2016 de Grupo Éxito, se informó que se practicaron las medidas y controles sugeridas por Código País, y que enfocó su gestión en la supervisión de estados financieros e indicadores financieros, cumplimiento de normas NIIF, revisión de mapas de riesgos y seguimiento a la gestión realizada por los equipos de auditoría de las filiales de Brasil, Uruguay y Argentina, entre otras.

En Grupo Éxito, el Comité de Riesgos y Auditoría esta precedido por Luis Fernando Alarcón, presidente del comité, Felipe Ayerbe, Ana María Ibáñez y Daniel Cortes. Todos sus miembros son independientes. Grupo Éxito reportó la celebración de seis reuniones para este comité durante 2016.

Para el apartado del comité de Gobierno Corporativo se contemplan dos medidas en relación con la asistencia a la Junta Directiva, para sus funciones de propuestas y supervisión de medidas de Gobierno Corporativo y seguimiento a las funciones de la Junta Directiva. En Grupo Éxito el comité de nombramiento, retribuciones y Gobierno Corporativo recopila y cumple las funciones y controles sugeridos para este comité.

En cuanto a las funciones principales sugeridas por el Código País, todas las empresas analizadas informaron que cumplen al 100 % con las recomendaciones.

4.7 Funcionamiento de la Junta Directiva

Este título contempla diez medidas en relación con la preparación del plan de trabajo de la Junta Directiva, cronograma anualizado de reuniones, orientación a la definición y seguimiento de la estrategia de la sociedad, convocatorias a las reuniones, evaluación de la eficacia del trabajo de la Junta Directiva como órgano colegiado, entre otras.

En cuanto a las funciones principales sugeridas por el Código País, todas las empresas analizadas informaron que cumplen al 100 % con las recomendaciones; sin embargo, Grupo Argos reveló en la encuesta que la evaluación de la eficacia de la Junta se realiza a través de una matriz y no de manera individual, como lo sugiere la medida (“Encuesta Código País 2016”, 2016a).

Dentro del informe de gestión del Grupo Éxito, correspondiente al año 2016, se presentaron las principales fortalezas relacionadas con la evaluación de la Junta Directiva realizada por un tercero de reconocida idoneidad, entre las cuales se destaca: el tamaño, experiencia apropiada y oportuna en sus miembros, comités equilibrados y con buenos informes, liderazgo del presidente de la Junta Directiva, miembros independientes balanceados en diferentes sectores, entre otros. En general, el tercero reportó que la Junta Directiva del Grupo Éxito tuvo un buen desempeño durante el año 2016.

De acuerdo con el informe de gestión se identifica que, tanto la preparación a las reuniones, como el manejo de la información y custodia de los documentos soporte y actas de las reuniones se realizó de manera adecuada, cumpliendo los protocolos

sugeridos en esta materia. El Código País propone, para la Junta Directiva, entre 8 y 12 reuniones anuales; Grupo Éxito celebró 11 reuniones durante el periodo 2016.

4.8 Deberes y derechos de los miembros de la Junta Directiva

Este título contempla tres medidas, la primera relacionada con el marco normativo de los miembros de la Junta Directiva, la segunda enfocada a los deberes de los miembros de dicho órgano y la tercera relacionada con los derechos de los mismos. En cuanto a los deberes principales sugeridos por el Código País, se encuentran la lealtad, diligencia y no competencia; y dentro de los derechos están la información, contar con el auxilio de expertos y la remuneración.

Todas las empresas analizadas informaron que cumplen al 100 % con las recomendaciones y no se reportan novedades ni particularidades dentro de sus respuestas. En general, las empresas revelaron que tanto los derechos como los deberes se encuentran incorporados en sus reglamentos, ya sea que los tengan publicados en los estatutos o en los Códigos de Gobierno Corporativo.

En el caso del Grupo Éxito, se identificaron los siguientes deberes para los miembros de su Junta Directiva, adicionales a los sugeridas por el Código País: la asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y los Comités de Apoyo e informar ante cambios en la calidad de los miembros independientes.

Respecto a los derechos, identificamos que en el caso del Grupo Éxito son más explícitos en cuanto a los tiempos mínimos requeridos para contar con información que sustente los Comités de Apoyo y las reuniones de la Junta Directiva, cinco días comunes a la celebración de las reuniones.

Dentro del informe de gestión del Grupo Éxito, correspondiente al año 2016, se reveló que la compañía contó con la asistencia de bancas de inversión locales en la asesoría de la reestructuración del negocio de Cdiscount Colombia, y de bancas internacionales para la constitución del vehículo inmobiliario Viva Malls. Lo anterior, haciendo referencia al derecho que tienen los miembros de la Junta Directiva con relación al apoyo y la asesoría de expertos para el análisis y la toma de decisiones estratégicas de la organización.

4.9 Conflictos de interés

Existen varias definiciones para referirse al conflicto de intereses. En este estudio se recurre al Código País, en cuanto a los conflictos directos o indirectos que pueden surgir entre las partes vinculadas y que pueden tener implicaciones en los miembros de la Junta Directiva, diferenciándolos entre los conflictos esporádicos y permanentes. Para el caso de los conflictos permanentes, el Código País sugiere la renuncia obligatoria de la parte implicada. Este título contempla cinco medidas en relación con la política para resolución de situaciones de conflicto de interés, procedimientos de gestión al respecto, informes y reportes en caso de presentarse los conflictos, publicación de los conflictos de interés relevantes en la página web de la sociedad y las definiciones de partes vinculadas, acogiéndose a la norma internacional de contabilidad, NIC 24, la cual tiene por objetivo que los estados financieros de la sociedad manifiesten la posibilidad de que la información financiera pueda haberse visto afectada por la existencia de partes vinculadas, saldos pendientes o transacciones realizadas entre las mismas (Norma Internacional de Contabilidad n° 24 (NIC 24), 2005).

Todas las empresas analizadas informaron que cumplen al 100 % con las recomendaciones en materia de estas medidas, incorporándolas en sus Códigos de Gobierno Corporativo, excepto el Grupo Sura, que indicó estar trabajando en la elaboración del documento para diferenciar la naturaleza de los conflictos de interés, pues al momento de la evaluación no lo tenían incorporado. Grupo Argos también informó que su definición de partes vinculadas no cumple al 100 % con lo estipulado en la norma NIC24 recomendada por el Código País.

Grupo Éxito reportó detalles sobre los mecanismos implementados en materia de análisis, gestión, solución y resolución de los conflictos de interés. Durante el año 2016, se recibieron 520 declaraciones de conflicto de interés, de las cuales ninguna requirió de la renuncia obligatoria de quien reportó el conflicto. Esta información se publicó dentro de su informe de gestión 2016.

4.10 Operaciones con partes vinculadas

Según el Código País, las operaciones con partes vinculadas no son necesariamente perjudiciales para las sociedades; lo importante es tenerlas identificadas y monitoreadas de manera que eviten generar riesgos o abusos frente a los accionistas minoritarios. Este título contempla tres medidas, la primera en relación con la existencia de la política, la segunda enfocada a la valoración, aprobación y revelación de operaciones con partes vinculadas y la tercera en la que se especifica que las operaciones recurrentes con partes vinculadas, propias del giro ordinario de los negocios, no requieren aprobación de los miembros de la Junta Directiva. De las empresas analizadas se identifica que solo Grupo Argos argumenta no cumplir con la recomendación, puesto que la política de operaciones con partes vinculadas se encuentra en construcción.

Dentro del informe de gestión del Grupo Éxito, correspondiente al año 2016, se revelaron las principales transacciones con partes vinculadas, las cuales, para ese periodo, ascendieron a \$50.308 millones en ingresos, que corresponden al 1,7 % del Ebitda recurrente consolidado del año en cuestión y \$443.199 millones de pesos en costos y gastos, equivalente al 15 % del Ebitda recurrente consolidado del Grupo de ese periodo. El detalle de las operaciones con partes vinculadas en Grupo Éxito, para el año 2016, se presenta como Anexo 4. En Grupo Éxito es responsabilidad de la Junta Directiva autorizar, de manera previa a la celebración de transacciones con partes relacionadas cuya cuantía sea igual o superior a 46.000 SMLMV, que para 2016 equivalían a \$31.714.930.000 pesos colombianos y, en todo caso, por regla general deben ser aprobadas por el comité de auditoría y riesgos.

4.11 Retribución de los miembros de la Junta Directiva

Este título contempla cinco medidas en relación con la política de retribución de los miembros de la Junta Directiva, sus diferentes componentes, restricciones para algunos de sus miembros, entre otros.

De las empresas analizadas se identifica que todas reportaron no cumplir la recomendación número 23.2, en la cual se sugiere una asignación de remuneración variable para los miembros de la Junta Directiva. Grupo Argos argumenta no cumplir con las recomendaciones en general puesto que su política se encuentra en construcción.

Dentro del informe de gestión del Grupo Éxito, correspondiente al año 2016, se reveló que en total la compañía le pagó a sus miembros de la Junta Directiva, durante el año, \$1.261M COP, equivalentes al 0,04 % del Ebitda recurrente consolidado reportado por la sociedad para ese periodo. El presidente de la Junta Directiva tiene una asignación salarial de \$10,5M por su participación en cada una de las celebraciones de las juntas. Por su parte, los miembros de la Junta reciben \$7M por el mismo concepto. En cuanto a los comités, los presidentes son remunerados con \$7M por la preparación y asistencia a cada reunión, y los miembros de comités son remunerados con \$3,5M por los mismos conceptos.

En relación con la remuneración de la Alta Gerencia, la Junta Directiva del Grupo Éxito aprobó, en septiembre de 2016, la política que determina los criterios y lineamientos que se deben tener en cuenta para fijar la remuneración y demás beneficios económicos que se conceden a los miembros de la Alta Gerencia, es decir, Presidente General, Presidente Operativo del Retail Colombia, vicepresidentes, Secretario General y Director de Auditoría Interna.

4.12 Presidente de la sociedad y la Alta Gerencia

Este título contempla siete medidas en relación con el modelo de gobierno de la sociedad y las atribuciones de los miembros de la Alta Gerencia, políticas de retribución de los mismos, políticas de segregación de funciones, entre otras.

De las empresas analizadas en la encuesta se identifica que Grupo Sura y ISA reportaron no cumplir la recomendación número 24.6, en relación con la remuneración de la Alta Gerencia previamente avalada por la Junta Directiva, ya sea porque está en proceso de aprobación (Grupo Sura), construcción (ISA). En la medida 24.7, relacionada con los

componentes salariales fijos y variables, y los límites máximos recomendados por el Código de Buen Gobierno, Grupo Sura informó que la Junta Directiva se encuentra en proceso de aprobación de la política.

5. Conclusiones y recomendaciones

Del estudio realizado se identifica que las encuestas recogen temas y preguntas con lineamientos generales, pero el detalle de la gestión, aplicación y proyectos en construcción se revela en los informes de gestión de las empresas y los informes de Gobierno Corporativo que se presentan al público, anualmente, a través de los medios oficiales de las compañías.

De las recomendaciones sugeridas por el Código de Gobierno Corporativo, en cuanto al capítulo de la Junta Directiva, se identifica que Grupo Éxito es la empresa consultada que más medidas cumple, y solo en una de las preguntas se respondió de manera negativa: medida 23.2 del título “Retribución de los miembros de Junta Directiva” donde informó que los miembros de la Junta Directiva no tienen una remuneración variable.

La composición de la Junta Directiva del Grupo Éxito es la más amplia en número de miembros (9) junto con la de ISA, resaltando que cuenta con la participación de un miembro femenino y es la única que tiene mayoría de miembros patrimoniales frente a las otras empresas analizadas.

En materia de Gobierno Corporativo, es importante no solo que las empresas sigan los lineamientos y estándares recomendados por el mercado, sino que interioricen estos temas y lo hagan parte del ADN de la empresa y su cultura organizacional, a través de la construcción e implementación de un Código de Gobierno Corporativo y la permanente

actualización del mismo. Para el capítulo estudiado de la Junta Directiva se evidencia la relevancia de la información, el manejo de los procesos y controles y el rol de los miembros de este organismo frente a la gestión y direccionamiento de la Alta Gerencia, mediante las diferentes medidas y controles recomendados para este órgano de control.

La responsabilidad de los miembros de la Junta Directiva no es delegable, se requiere un trabajo conjunto y armónico con la Alta Gerencia para desempeñar eficientemente su rol, contando con la información suficiente para guiar a las sociedades dentro del marco del plan estratégico trazado en su mega.

Para el Grupo Éxito las exigencias y retos son de alto nivel. Sus inversionistas no solo esperan resultados financieros satisfactorios, sino que siguen muy de cerca la gestión administrativa, en el marco del gobierno Corporativo, exigiendo no solo la adopción de altos estándares, sino también su implementación y comunicación al mercado. Los perfiles de los miembros de la Junta Directiva son de los más altos niveles y sus reportes de resultados al mercado contienen información valiosa, que permite complementar los estudios realizados. Dentro del marco de implementación de las medidas del Gobierno Corporativo de la sociedad, la información relacionada con la gestión realizada en los otros países como Brasil, Uruguay y Argentina es limitada, y no permite tener una visión completa de su gestión frente a las medidas sugeridas por el Código País.

5. Referencias

Black, B. S., De Carvalho, A. G. & Gorga, É. (2012). What matters and for which firms for corporate governance in emerging markets? Evidence from Brazil (and other BRIK countries). *Journal of Corporate Finance*, 18(4), 934-952. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1832404

- Castillo, D., y Chaves, C. (2011). Ventajas de la implementación de la práctica de Gobierno Corporativo en las empresas. *Cultura Científica*, 5(5), 65-68. Recuperado de <http://www.revistasjdc.com/main/index.php/ccient/article/view/26>
- Durnev, A. & Kim, E. H. (2005). To steal or not to steal: Firm attributes, legal environment, and valuation. *The Journal of Finance*, 60(3), 1461-1493.
- Encuesta Código País (2016a). Recuperado de <https://www.grupoargos.com/es-es/Gobierno-corporativo/Buenas-practicas/Encuesta-Codigo-Pais>
- Encuesta Código País (2016b). Recuperado de <http://www.isa.co/es/sala-de-prensa/Documents/nuestra-compania/sistema-de-control-empresarial/Reportecodigpais.pdf>
- Encuesta Código País (2016c). Recuperado de <https://www.gruponutresa.com/inversionistas/gobierno-corporativo/encuesta-codigo-pais/>
- Encuesta Código País (2016d). Recuperado de <https://www.gruposura.com/sala-de-prensa/noticias/Lists/EntradasDeBlog/Post.aspx?ID=330>
- Encuesta Código País (2016e). Recuperado de <https://www.grupoexito.com.co/phocadownload/gobierno-corporativo/politicas/Encuesta%20Codigo%20Pas%202016%201.pdf>
- Grupo Éxito (2015). Informe de Gestión Grupo Éxito 2015. Recuperado de <https://www.grupoexito.com.co/images/resultados-financieros/exito-gestion-2015.pdf>

- Grupo Éxito (2016). Informe de Gestión Grupo Éxito 2016. Recuperado de https://www.grupoexito.com.co/phocadownload/resultados-financieros/2016/Informe_Integrado_y_EEFF_con_notas_Grupo_Exito_2016.pdf
- Grupo Éxito (2017). Recuperado de <https://www.grupoexito.com.co/es/nosotros/historia>
- Kirkpatrick, G. (2009). The Corporate Governance Lessons from the Financial. *Financial Market Trends*, 1-30. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227461185_The_Corporate_Governance_Lessons_From_the_Financial_Crisis
- Klapper, L. F. & Love, I. (2004). Corporate governance, investor protection and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*, 10(5), 703-728.
- Kolk, A. (2008). Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment*, 17(1), 1-15.
- Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (2005). Recuperado de <https://www.caf.com/media/3266/linea6abril100dpi.pdf>
- Norma Internacional de Contabilidad n° 24 (NIC 24) (2005). Recuperado de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC24.pdf>
- Renders, A., Gaeremynck, A. & Sercu, P. (2010). Corporate-Governance Ratings and Company Performance: A Cross-European Study. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 87-106.
- República de Colombia (1995). Ley 222. Recuperado de

<http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co063es.pdf>

República de Colombia (2005). Ley 964. Recuperado de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0964_2005.html

Superintendencia Financiera de Colombia (s. f.). Encuesta Código país. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61162>

Superintendencia Financiera de Colombia (2001). Resolución 275 del 23 de mayo de 2001. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id>

Superintendencia Financiera de Colombia (2007). Código de mejores prácticas corporativas Colombia. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Codigopais/textos/codigopias.pdf>

Superintendencia Financiera de Colombia (2014). Código de mejores prácticas corporativas Colombia. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=6>

Toward a value-creating board (2017). Recuperado de

<http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/toward-a-value-creating-board>

Vinten, G. (2002). The corporate governance lessons of Enron. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2(4), 4-9. Recuperado de

The International Journal of Business in Society, 2(4), 4-9. Recuperado de

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14720700210447632?mobileUi=0&journalCode=cg>

6. Anexos

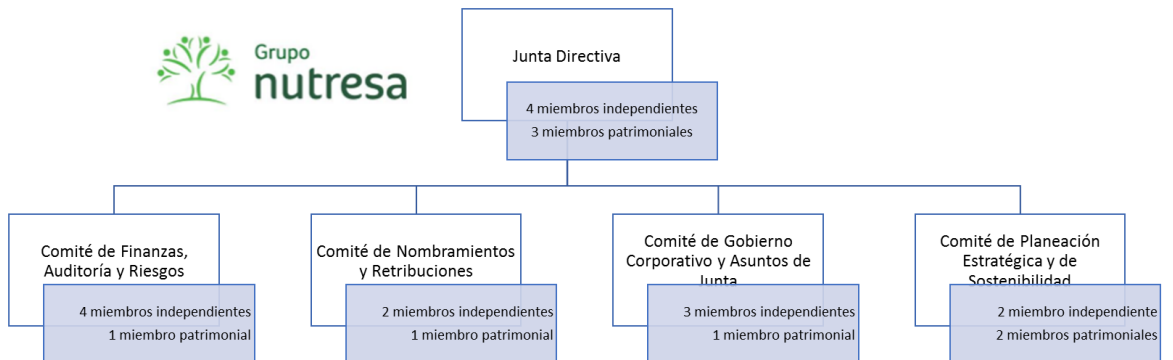
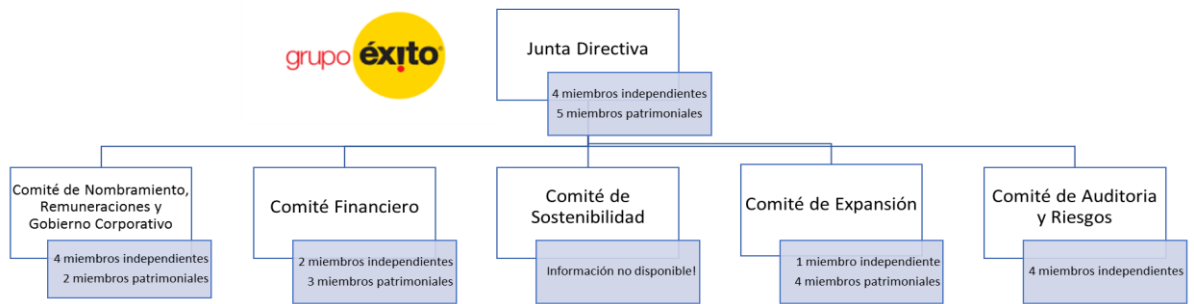
Anexo 1. Cuadro comparativo resultado encuesta Gobierno Corporativo para 2016

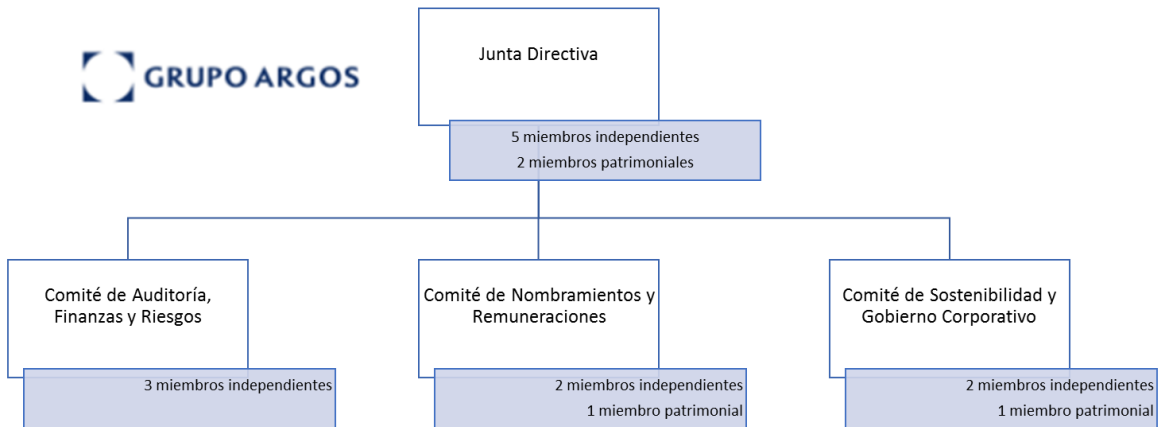
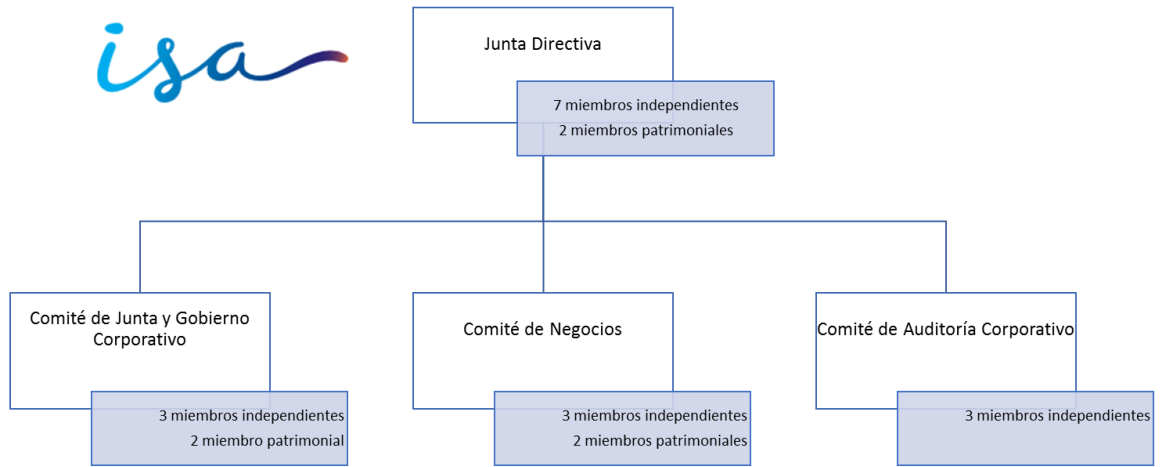
Se presentan, por empresa, el número de medidas que cumplen o no con las recomendaciones del Código País. Si la clasificación por título es cero (0), indica que la empresa esta alineada con el título y cumple con todas las medidas; si la información que se presenta es superior a cero (0) indica, precisamente, cuántas medidas del título no son cumplidas por la empresa. Lo anterior para el periodo evaluado 2016.

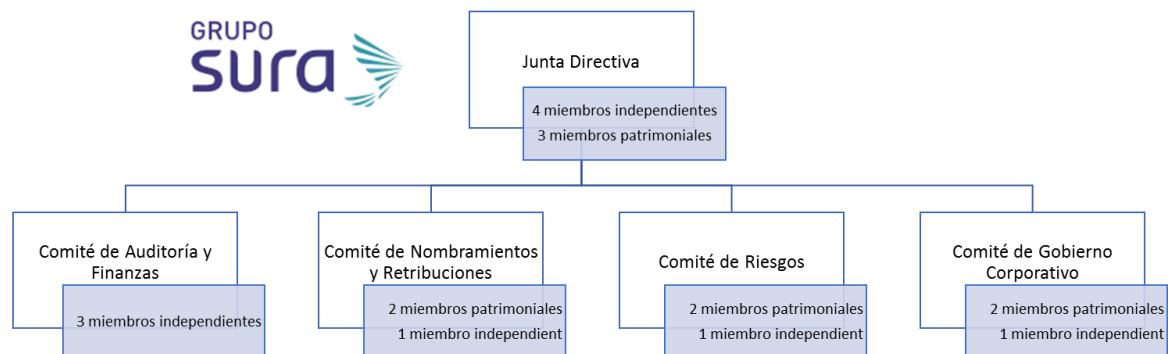
Medida	Grupo Éxito	Grupo Sura	Nutresa	ISA	Grupo Argos
13 Funciones de la Junta Directiva.	0	0	0	0	0
14 Reglamento de la Junta Directiva.	0	0	0	0	0
15 Dimensión de la Junta Directiva.	0	0	0	0	0
16 Conformación de la Junta Directiva	0	0	0	1	0
17 Estructura funcional de la Junta Directiva.	0	0	0	0	0
18 Organización de la Junta Directiva.	0	1	1	2	3
19 Funcionamiento de la Junta Directiva.	0	0	0	0	1
20 Deberes y Derechos de los miembros de la Junta Directiva.	0	0	0	0	0
21 Conflictos de Interés.	0	1	0	0	1
22 Operaciones con Partes Vinculadas.	0	0	0	0	3
23 Retribución de los miembros de la Junta Directiva.	1	1	1	0	5
24 El Presidente de la sociedad y la Alta Gerencia.	0	2	0	1	0
TOTAL	1	5	2	4	13
Porcentaje Respuestas No Cumple	1%	7%	3%	5%	18%

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Organigramas Juntas Directivas y comités de apoyo







Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Composición Junta Directiva Grupo Éxito

	Nombre	Miembro desde	Tipo	Profesión	Experiencia
1	Luis Fernando Alarcón Mantilla	jun-15	Independiente	Ingeniero Civil	Financiera y Dirección Ejecutiva de Compañías
2	Daniel Cortés McAllister	mar-16	Independiente	Contador y Administrador de Empresas	Inversiones y Portafolios
3	Ana María Ibáñez Londoño	mar-14	Independiente	Economía	Sostenibilidad y Administrativo
4	Felipe Ayerbe Muñoz	oct-10	Independiente	Abogado	Aseoría en procesos de Adquisición
5	Yves Desjacques	mar-10	Patrimonial	Abogado	Recursos Humanos
6	Philippe Alarcon	mar-12	Patrimonial	Finanzas y Contabilidad	Operación Retail
7	Bernard Petit	mar-14	Patrimonial	Contador Público	Contabilidad, Control de Gestión y Auditoría
8	Hervé Daudin	mar-16	Patrimonial	Economía	Financiera y Dirección Ejecutiva de Compañías
9	Matthieu Santon	mar-16	Patrimonial	Finanzas	Banca de Inversión

Fuente: elaboración propia.

Perfiles de los miembros de la Junta Directiva

(todos los perfiles fueron tomados de Grupo Éxito, 2017).

Luis Fernando Alarcón Mantilla (Presidente)



Miembro independiente
Primer nombramiento: 11/06/2015
Última reelección: 30/03/2016

Ingeniero Civil de la Universidad de los Andes, Posgrado en Economía de la misma universidad y Master of Science en Ingeniería Civil (Sistemas de Recursos Hidráulicos) del Instituto Tecnológico de Massachusetts –MIT–, y participó en el Programa Avanzado de Gerencia de la Universidad de Oxford. Fue Gerente General de Interconexión Eléctrica S. A. –ISA–, Presidente de Asofondos, Presidente de la Flota Mercante Grancolombiana, Ministro de Hacienda y Director Ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo. Ha sido miembro de diversas juntas directivas incluyendo: Avianca, Banco de Bogotá, Bolsa de Valores de Colombia, Bavaria, Caracol S. A., Cafesalud, Valores Bavaria y Caracol Televisión. En la actualidad es Presidente de la Junta Directiva de Almacenes Éxito S. A., Grupo de Inversiones Suramericana S. A. –SURA– y del Consejo Superior de la Universidad de los Andes.

Daniel Cortés McAllister



Miembro Independiente
Primer nombramiento: 30/03/2016

Contador y Administrador de Empresas de la Universidad de Pensilvania, con formación orientada en finanzas con énfasis en inversiones y portafolios. Sus más recientes experiencias han sido en grandes compañías como: Bank of America, Banco Santander, Colombia, Santander Central Hispano (Madrid), BBVA, Davivienda, Citibank Colombia y Old Mutual Skandia, en la cual se desempeñó como Presidente del Grupo en Colombia, siendo responsable de la estrategia de negocio de la Administradora de Fondos de Pensiones, la holding y las demás filiales. Ha participado en las juntas directivas de: Fiduciaria Davivienda, Compañía de Seguros Bolívar, Pensiones y Cesantías Santander, Santander Investment Trust, Gas Natural Colombia ESP, Emtelsa, Fiduciaria de Occidente y Citibank Colombia; y como miembro suplente de la Junta Directiva de Citibank Colombia y Citivalores S. A., Comisionista de Bolsa.

Ana María Ibáñez Londoño



Miembro independiente
Primer nombramiento: 20/03/2014
Última reelección: 30/03/2016

Economista de la Universidad de los Andes, Magíster en Economía Agrícola y Recursos Naturales de la Universidad de Maryland en College Park y PhD en Economía Agrícola y Recursos Naturales de la misma universidad.

Desde 2012 hasta 2016 se desempeñó como decana de la Facultad de Economía en la Universidad de los Andes y actualmente es allí profesora titular. Es miembro del Grupo Asesor del Fondo de Construcción de la Paz para la Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas y miembro de la Junta Directiva de Almacenes Éxito S. A. Se ha desempeñado como investigadora y consultora de: Fedesarrollo, Banco Mundial, Universidad de los Andes, Universidad de Maryland en College Park, Banco Interamericano de Desarrollo, Ministerio del Medio Ambiente, Banco de la República, Federación Nacional de Cafeteros y de la *Revista Estratégica, Económica y Financiera*.

Felipe Ayerbe Muñoz



Miembro independiente
Primer nombramiento: 11/10/2010
Última reelección: 30/03/2016

Abogado y Doctor en Derecho Comercial de la Universidad de los Andes, con estudios en Arbitramento y Derecho Internacional y de Common Law en la Universidad de Nueva York. Ha participado como asesor principal en diferentes procesos de adquisiciones de grandes compañías tales como: Carulla Vivero y Almacenes Vivero S. A.; Carulla Vivero S. A. y Surtimax; Productos Yupi S. A. McCain y Yupi Ecuador, entre otros.

Se ha desempeñado como asesor legal en temas relacionados con adquisiciones, contratos de accionistas y representación de accionistas, posición desde la cual ha generado valor por su experticia en Derecho Financiero, Comercial y en Derecho Corporativo. Ha sido presidente de las Juntas Directivas de Carulla Vivero S. A. y Banco Andino; y miembro de las Juntas Directivas de Aseguradora del Valle y Compañía de Financiamiento Comercial Internacional.

Yves Desjacques



Miembro Patrimonial
Primer nombramiento: 19/03/2010
Última reelección: 30/03/2016

Magíster en Derecho Público y especialista en Derecho Laboral del Centro Interdisciplinario de Formación de la Función de Personal –CIFFOP– de la Universidad Panthéon-Assas. Es actualmente Director Corporativo de Recursos Humanos del Grupo Casino y pertenece a su Comité Ejecutivo. Se ha desempeñado como asesor y miembro de Juntas Directivas en las compañías Mercialys (Francia) y Companhia Brasileira de Distribuição (Brasil).

Philippe Alarcon



Miembro Patrimonial

Primer nombramiento: 16/03/2012

Última reelección: 30/03/2016

Titulado en Finanzas y Contabilidad del Institut Universitaire de Technologie Saint-Etienne. Desde 1984 hace parte del Grupo Casino, donde ha tenido una trayectoria internacional en distintos cargos, entre los que se destacan: Gerencia Financiera de Supermercados, miembro del Comité de Dirección de Rally, Director Financiero de Cafetería Casino, Director Financiero para el Grupo Casino, en Polonia, y posteriormente, CEO para el negocio Inmobiliario en este mismo país. Actualmente se desempeña como Vicepresidente de Operaciones de Negocios Internacionales y Gerente General de Bienes Raíces del Grupo Casino, en el plano internacional.

Bernard Petit



Miembro Patrimonial
Primer nombramiento: 20/03/2014
Última reelección: 30/03/2016

Contador Público con Maestría en esta misma disciplina. Ha trabajado en el Grupo Casino desde 1983, donde ha asumido diversas responsabilidades como líder de las áreas de Contabilidad, Control de Gestión y Auditoría. De manera adicional ha presidido la Organización Casino Services y ha sido integrante de diferentes Juntas Directivas en empresas del Grupo Casino, entre las que se encuentran Disco, en Uruguay; Libertad, en Argentina; y Cdiscount, Banque Casino y Codim, en Francia. Actualmente, se desempeña como Director Financiero adjunto del Grupo Casino, para América Latina.

Hervé Daudin



Miembro Patrimonial
Primer nombramiento: 30/03/2016

Físico de la École Normale Supérieure de París y Doctor en Economía de la École des Ponts ParisTech. Actualmente, es miembro del Comité Ejecutivo y Director de Mercadería del Grupo Casino. Ha sido Presidente de Distribution Casino France, Director de Via Varejo y Director Adjunto en Euris Group. Secretario General de inversiones económicas y sociales del Departamento del Tesoro. Se ha desempeñado como: consejero representante de los tribunales de Estado de la ASF, Sanef, ATMB, Aftrop Epamarne, SNCM y STIF. Ejerció como alto funcionario del Ministerio de Economía y Finanzas. En el Grupo Casino ha desempeñado funciones como Director Estratégico y de Planeación y Secretario del Comité Ejecutivo.

Matthieu Santon



Miembro Patrimonial
Primer nombramiento: 30/03/2016

Magíster en finanzas de la École Supérieure de Commerce de Paris - ESCP Europe. Inició su carrera en banca de inversión, asesoría en proyectos estratégicos y en fusiones y adquisiciones en HSBC, Natixis y Rothschild. Trabajó en las oficinas en París y Londres de Bank of America Merrill Lynch y en la oficina de Londres de Perella Weinberg Partners. Ingresó al Grupo Casino en 2012 y actualmente es Director Adjunto de Desarrollo Corporativo y Participaciones.

Anexo 4. Nota estados financieros Grupo Éxito – Operaciones con partes vinculadas

Nota 34.2 Transacciones con partes relacionadas

Las operaciones con partes relacionadas corresponden a ingresos por venta de bienes y otros servicios, así como a los costos y gastos relacionados con la asesoría en gestión de riesgos y asistencia técnica, compra de bienes y servicios recibidos. El valor de los ingresos, costos y gastos con partes relacionadas es el siguiente:

	Ingresos		Costos y gastos	
	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
Controladora (1)	7.238	-	26.101	22.006
Subsidiarias (2)	22.180	41.286	372.681	185.577
Compañías del Grupo Casino (3)	3.193	4.904	26.916	30.147
Negocios conjuntos (4)	17.697	-	341	-
Miembros de la Junta Directiva	-	-	1.261	876
Otras partes relacionadas (5)	-	197	15.899	10.260
Total	50.308	46.387	443.199	248.866

(1) Los ingresos con la controladora corresponden al acuerdo de servicios de direccionamiento estratégico Latinoamérica celebrado con Casino Guichard Perrachon S. A. Los costos y gastos con la controladora corresponden a servicios de consultoría y asistencia técnica prestados por Casino Guichard-Perrachon S. A. y Geant International B. V.

(2) Los ingresos generados con compañías subsidiarias corresponden a la venta de mercancías a Cdiscount Colombia S. A. S.; la prestación de servicios administrativos a Almacenes Éxito Inversiones S. A. S., Gemex O & W S. A. S., Logística, Transporte y Servicios Asociados S. A. S. y Patrimonios Autónomos, y a los arrendamientos de inmuebles a los Patrimonios Autónomos y a Éxito Viajes y Turismo S. A. S. Adicionalmente, incluye el ingreso generado por la transferencia a Spice Investments Mercosur S. A. del contrato de opción de venta (*put option*) con los propietarios de las participaciones no controladoras de la subsidiaria Grupo Disco del Uruguay.

Los costos y gastos generados con compañías subsidiarias corresponden básicamente a compras de mercancía a Distribuidora de Textiles y Confecciones S. A.; a servicios de transporte recibidos de Logística, Transporte y Servicios Asociados S. A. S.; a los arrendamientos y a la administración de inmuebles con Patrimonios Autónomos; a la compra de planes corporativos con Almacenes Éxito Inversiones S. A. S.; a la compra de bienes para comercialización adquiridos a Cdiscount Colombia S. A. S.; y a servicios recibidos, compra de bienes y reembolsos con las demás subsidiarias.

	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
Distribuidora de Textiles y Confecciones S. A.	277.323	140.584
Logística, Transporte y Servicios Asociados S. A. S.	58.996	21.248
Patrimonios Autónomos	18.754	13.337
Almacenes Éxito Inversiones S. A. S.	11.856	3.894
Cdiscount Colombia S.A.S.	3,851	-
Gemex O & W S. A. S.	1.674	6.470
Éxito Viajes y Turismo S. A. S.	223	1
Companhia Brasileira de Distribuição – CBD	4	-
Libertad S. A.	-	43
Total	372.681	185.577

Hasta el 30 de agosto de 2015, Cdiscount Colombia S. A. S. se clasificó como una inversión en asociada. A partir del 31 de agosto de 2015, con la combinación de negocios de las operaciones de Brasil y Argentina a través de la subsidiaria Onper Investments 2015 S. L., se obtiene el control de esta inversión y se clasifica como subsidiaria. Para los periodos finalizados el 31 de diciembre de 2016 y 2015, los ingresos por venta de mercancías a esta compañía se presentan en la línea de subsidiarias.

- (3) Los costos y gastos generados con compañías del Grupo Casino corresponden, principalmente, a servicios recibidos por eficiencia energética e intermediación en la importación de mercancía.
- (4) Las transacciones con los negocios conjuntos corresponden, principalmente, a ingresos por regalías, por arrendamientos de bienes inmuebles y a gastos por comisiones de medios de pago generados con Compañía de Financiamiento Tuya S. A.
- (5) El importe de costos y gastos con otras partes relacionadas corresponde a transacciones que se presentan con sociedades en donde los accionistas que sean beneficiarios reales del 10 % o más del total de acciones en circulación, miembros de la Junta Directiva, Representantes Legales o administradores, tengan participación directa e indirecta igual o superior al 10% de sus acciones en circulación. Corresponden principalmente a arrendamientos, compra de bienes y servicios recibidos (Grupo Éxito, 2016).