



# Informe de Gobierno Corporativo

**Nuestro Comité de Auditoría y Riesgos está conformado exclusivamente por los miembros independientes, atendiendo los estándares internacionales, lo cual destaca el rol estratégico y de liderazgo que ellos desarrollan en la dirección de la Compañía.**

## INTRODUCCIÓN

En el 2016 la Compañía continuó avanzando en la implementación de los estándares contenidos en el Nuevo Código de Mejores Prácticas de Gobierno –Nuevo Código País–, bajo el modelo de recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OECD–, así como en la adopción de mejores prácticas internacionales, adicionales a las allí contenidas.

Resaltamos especialmente la conformación de nuestra Junta Directiva con cuatro de nueve miembros independientes, lo que excede el estándar sugerido, y el hecho de que nuestro Comité de Auditoría y Riesgos se encuentra conformado exclusivamente por los miembros independientes, en atención a los mejores estándares internacionales, lo cual destaca el rol estratégico y de liderazgo que los directores independientes desarrollan en la dirección de la Compañía, en interés de todos sus accionistas y grupos de interés, y quienes enriquecen la visión de la Junta Directiva sobre múltiples aspectos de relevancia, y ejercen con plena independencia y autonomía su función.

Asimismo, resaltamos los buenos resultados arrojados a partir de la evaluación de la Junta Directiva, llevada a cabo por primera vez, por parte de un asesor externo con reconocida trayectoria. Este valoró como fortalezas de la misma su tamaño adecuado, la alta calidad y diversidad de directores de alta experiencia en temas relevantes, la adecuada operación de sus Comités, que agregan valor y efectividad a la Junta Directiva, la dedicación de los directores, una dinámica óptima, así como la destacada labor llevada a cabo por su Presidente, de quien resaltó su liderazgo constructivo.

En lo corrido del año, la Junta Directiva aprobó la implementación y modificación de las políticas de: Transacciones con Partes Relacionadas, Conflictos de Intereses y Uso de Información Privilegiada; Revelación de Información Financiera y No Financiera, Deberes de los Empleados, Administradores y Accionistas de la Compañía, Arquitectura de Control, y Remuneración y Evaluación de la Alta Gerencia, todas las cuales han sido debidamente implementadas, y que hoy se vienen aplicando con rigurosidad.

Finalmente, destacamos la implementación de una nueva metodología de gestión de riesgos de carácter estratégico con la cual se propone la identificación de las tendencias más influyentes en el cumplimiento de los pilares estratégicos, y la relación que tienen estas tendencias con los riesgos estratégicos, todo lo cual permite tener una visión positiva de estos. Dicha metodología contiene una visión de Grupo que se complementa con el monitoreo y conocimiento de los riesgos de las filiales internacionales y un nivel táctico, en el cual se tienen como foco los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos en los diferentes negocios de la Compañía con alcance para la operación de Colombia.

## ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LA COMPAÑÍA

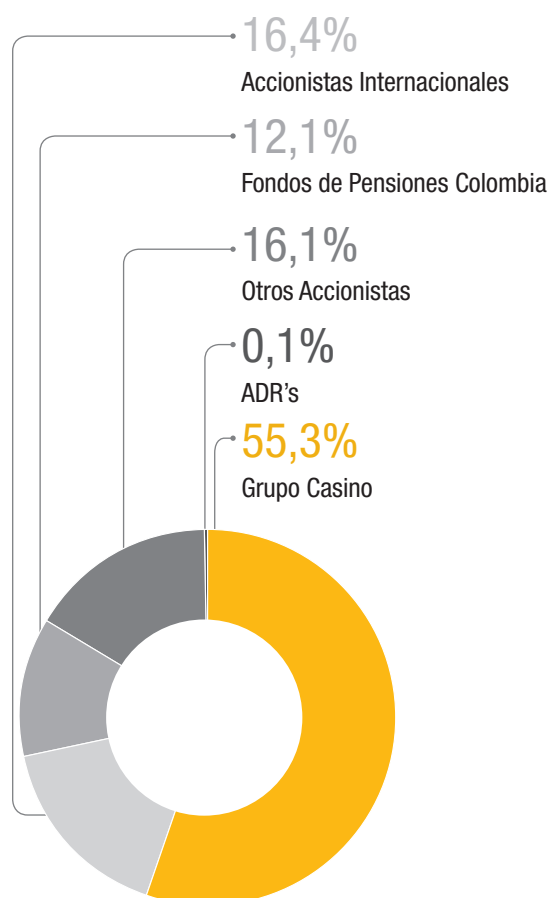
### Capital y estructura de propiedad de la Compañía

La Compañía tiene un capital autorizado de 530 millones de acciones ordinarias, de las cuales se encuentran emitidas un total de 448.240.151 y en reserva 81.759.849. De las acciones emitidas, un total de 447.604.316 se encuentran en circulación y 635.835 corresponden a acciones readquiridas.

El número de accionistas, con corte al 31 de diciembre de 2016, es de 9.778, de los cuales 88,92% son personas naturales con una participación accionaria del 8,77%, y 11,08% son personas jurídicas con una participación equivalente al 91,23% del capital social.

### Accionistas que cuentan con participaciones significativas, directas e indirectas

La Compañía es controlada por la sociedad Casino Guichard-Perrachon S.A. que al 31 de diciembre de 2016 fue titular, de manera indirecta, a través de las sociedades Géant International B.V., Géant Fonciere B.V. y Bergsaar B.V., de 55,30% del capital social.



### Principales accionistas al 31 de diciembre de 2016

Nombre	Cantidad de acciones	Participación
Géant International B.V.	187.689.792	41,93%
Géant Fonciere B.V.	47.725.428	10,66%
Fondo de Pensiones Obligatorias Porvenir Moderado	20.296.575	4,53%
Fondo de Pensiones Obligatorias Protección	18.145.251	4,05%
Bergsaar B.V.	12.130.244	2,71%
Jara Albarracín Manuel	11.734.213	2,62%
Alianza Fiduciaria S.A. Fideicomiso Adm. Sonnenblume	7.558.552	1,69%
Moreno Barbosa Jaime	6.883.235	1,54%
Fondo de Pensiones Obligatorias Colfondos Moderado	6.572.492	1,47%
Fondo Bursátil Ishares Colcap	5.714.672	1,28%
<b>Total</b>	<b>324.450.454</b>	<b>72,49%</b>

**Acciones y valores de las que directa o indirectamente sean propietarios los miembros de la Junta Directiva, los miembros de la Alta Gerencia y demás administradores y su negociación**

Luis Fernando Alarcón Mantilla y Daniel Cortés McAllister, miembros de la Junta Directiva, realizaron transacciones de adquisición de acciones ordinarias de la Compañía, las cuales fueron previamente autorizadas por la Junta Directiva, e informadas al mercado en su sesión del 16 de agosto de 2016. A 31 de diciembre de 2016, Luis Fernando Alarcón Mantilla es titular de 10.000 acciones ordinarias, y Daniel Cortés McAllister de 5.500 acciones ordinarias.

A 31 de diciembre de 2016, ocho directivos pertenecientes a la Alta Gerencia (niveles uno, dos y tres) son propietarios de un total de 3.257 acciones.

Actualmente, la Compañía no cuenta con valores distintos de acciones en circulación.

**Relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la Compañía, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí**

Las sociedades Géant International B.V., Géant Fonciere B.V. y Bergsaar B.V. pertenecen al Grupo Casino de Francia, cuya casa matriz es la sociedad Casino, Guichard-Perrachon S.A.

La Compañía no cuenta con otros accionistas con participación significativa, entendiendo como tal aquella equivalente a 10% o más de las acciones en circulación.

**Acuerdos de Accionistas**

El 4 de marzo de 2016, la Administración de la Compañía fue informada por los accionistas Colfondos S.A., Porvenir S.A. y Protección S.A. del acuerdo de accionistas suscrito entre estos, mediante el cual se convino la designación de Daniel Cortés McAllister como integrante de la plancha de candidatos a conformar la Junta Directiva de la Compañía en calidad de miembro independiente de la misma.

El 7 de abril de 2016, el Grupo Casino informó a la Administración de la Compañía sobre la terminación, por consenso del acuerdo suscrito entre Inversiones Pinamar S.A., Alianza Fiduciaria Fideicomiso ADM Sunneblume, Colombiana de Comercio S.A., Alianza Fiduciaria Fideicomiso Birne, y algunas personas naturales, por una parte, y Casino, Guichard-Perrachon S.A., (Géant International B.V., Géant Fonciere B.V., Bergsaar B.V. y Latic-Latam Investment Company LLC), por otra parte.

La celebración y terminación de los acuerdos anteriores fue debidamente divulgada por la Compañía mediante el mecanismo de información relevante. La Administración de la Compañía no tiene conocimiento sobre otros acuerdos de accionistas vigentes.

## ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA

### Composición de la Junta Directiva y de los Comités de apoyo

La Junta Directiva de la Compañía se compone de nueve miembros elegidos por la Asamblea General de Accionistas en la reunión ordinaria del 30 de marzo de 2016 para el periodo 2016 - 2018.

De los nueve directores elegidos, cuatro son independientes y cinco son miembros patrimoniales.

Luis Fernando Alarcón Mantilla es Presidente de la Junta Directiva, director independiente, quien a su vez es Presidente del Comité de Auditoría y Riesgos y del Comité de Expansión.



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

#### Luis Fernando Alarcón Mantilla

Ingeniero Civil de la Universidad de los Andes, Postgrado 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.



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

#### Ana María Ibáñez Londoño

Economista de la Universidad de los Andes, Master en Economía Agrícola y Recursos Naturales de la Universidad de Maryland en College Park y Ph.D. 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.

Ha sido miembro del Consejo Académico de la Universidad de los Andes, del Grupo Asesor de la Comisión Global de Pobreza del Banco Mundial y del Comité Consultivo de

la Regla Fiscal del Ministerio de Hacienda. Ha participado y liderado foros e investigaciones en temas relacionados con sostenibilidad, diversidad, inclusión y liderazgo femenino. Es miembro de la Junta Directiva desde marzo de 2014.



**Miembro independiente**  
Primer nombramiento: 30/03/2016

#### **Daniel Cortés McAllister**

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.

Su experiencia y conocimiento en el sector financiero y de fondos de inversión son aportes fundamentales para la dirección estratégica y de expansión de la Organización.



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

#### **Felipe Ayerbe Muñoz**

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.

Es actualmente miembro de la junta directiva del Banco de Occidente y de Almacenes Éxito S.A., de esta última desde octubre de 2010.





**Miembro Patrimonial**

**Primer nombramiento:** 19/03/2010

**Última reelección:** 30/03/2016

**Yves Desjacques**

Magíster en Derecho Público y especialista en Derecho Laboral del Centro Interdisciplinario de Formación de la Función de Personal –CIFFOP– de la Universidad Pantheón-Assas.

Es actualmente Director Corporativo de Recursos Humanos de 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).

Miembro de la Junta Directiva de Almacenes Éxito S.A. desde marzo de 2010.



**Miembro Patrimonial**

**Primer nombramiento:** 16/03/2012

**Última reelección:** 30/03/2016

**Philippe Alarcon**

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.

Miembro de la Junta Directiva de Almacenes Éxito S.A. desde marzo de 2012.



**Miembro Patrimonial**

**Primer nombramiento:** 20/03/2014

**Última reelección:** 30/03/2016

**Bernard Petit**

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.

Miembro de la Junta Directiva de Almacenes Éxito S.A. desde marzo de 2014.



**Miembro Patrimonial**  
Primer nombramiento: 30/03/2016

### **Hervé Daudin**

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, Afrtp 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.



**Miembro Patrimonial**  
Primer nombramiento: 30/03/2016

### **Matthieu Santon**

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.

Miembro de la Junta Directiva de Almacenes Éxito S.A. desde marzo de 2016.



**Se destaca que de los nueve directores cuatro son independientes, superando lo establecido en las normas aplicables y el estándar del Nuevo Código País.**



### Comités de Junta Directiva

La Junta Directiva cuenta con cinco comités de apoyo en los cuales ha delegado algunas responsabilidades y los cuales se encuentran conformados, como mínimo, por tres integrantes, y presididos por un miembro independiente. La más reciente designación de los miembros de los comités se llevó a cabo por la Junta Directiva en su reunión del 30 de marzo del año 2016.

#### Comité de Nombramientos, Remuneraciones y Gobierno Corporativo

Felipe Ayerbe Muñoz (Presidente)

Luis Fernando Alarcón Mantilla

Ana María Ibáñez Londoño

Daniel Cortés McAllister

Yves Desjacques

Hervé Daudin

#### Comité de Auditoría y Riesgos

Luis Fernando Alarcón Mantilla (Presidente)

Ana María Ibáñez Londoño

Felipe Ayerbe Muñoz

Daniel Cortés McAllister

Matthieu Santon (invitado permanente sin voto)

#### Comité de Expansión

Luis Fernando Alarcón Mantilla (Presidente)

Hervé Daudin

Philippe Alarcon

Bernard Petit

Matthieu Santon

Tatiana Aristizábal Londoño (asesora externa)

#### Comité Financiero

Daniel Cortés McAllister (Presidente)

Felipe Ayerbe Muñoz

Philippe Alarcon

Bernard Petit

Matthieu Santon

#### Comité de Sostenibilidad

Ana María Ibáñez Londoño (Presidente)

Yves Desjacques

Josseline De Clausade (asesora externa)

### Miembros de la Junta Directiva que se integran en las juntas directivas de las empresas subordinadas o que ocupan puestos ejecutivos en estas

Yves Desjacques es miembro de la junta directiva de la subsidiaria Companhia Brasileira de Distribuição. Bernard Petit es miembro de las juntas directivas de las subsidiarias Grupo Disco de Uruguay S.A. y Devoto Hermanos S.A.

### Políticas aprobadas por la Junta Directiva durante el periodo que se reporta

Durante 2016 la Junta Directiva de la Compañía aprobó, como parte del proceso de implementación y adopción de los estándares de gobierno corporativo previstos en el Nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas, las siguientes políticas:

- Política sobre Deberes de los Empleados, Administradores y Accionistas de la Compañía.
- Modificación de la Política de Transacciones con Partes Relacionadas, Conflictos de Intereses y Uso de Información Privilegiada.
- Política de Revelación de Información Financiera y No Financiera.
- Rediseño de la Política de Arquitectura de Control.
- Política de Remuneración y Evaluación de la Alta Gerencia.

Las anteriores políticas fueron incorporadas en el Compendio de Gobierno Corporativo de la Compañía, y pueden ser consultadas en nuestra página web: [www.grupoexito.com.co](http://www.grupoexito.com.co)

### Proceso de nombramiento de los miembros de la Junta Directiva

En la reunión del 24 de febrero de 2016, la Junta Directiva aprobó el Procedimiento de Postulación y Elección de los Miembros de la Junta Directiva por medio del cual se reguló:

- El plazo para postular candidatos.
- El proceso para la postulación de los candidatos a la Junta Directiva.
- La metodología de evaluación de todos los candidatos.

- La composición de perfiles para los candidatos (perfil funcional y personal).

En la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas del 30 de marzo de 2016 se dio aplicación a lo dispuesto en los Estatutos Sociales, la Política de Elección y Sucesión de la Junta Directiva, y al Procedimiento de Postulación y Evaluación de Candidatos. En virtud de lo regulado en dichas disposiciones corporativas se otorgó a los accionistas un plazo de diez días calendario, siguientes a la publicación del aviso de convocatoria, para proponer sus listas de candidatos.

El aviso de convocatoria fue publicado el día jueves 25 de febrero y el término de postulación de candidatos finalizó el viernes 4 de marzo. Una vez vencido este término, se presentó una única proposición, la cual se comunicó por el mecanismo de información relevante, junto con las hojas de vida de los candidatos, la carta de aceptación de su inclusión en la lista y, en el caso de los candidatos independientes, la manifestación sobre el cumplimiento de los requisitos de independencia de la Ley 964 de 2005 y Normas de Gobierno Corporativo de la Compañía.

Recibida dicha proposición, el Comité de Nombramientos, Remuneraciones y Gobierno Corporativo procedió a hacer la evaluación de los candidatos propuestos con fundamento en su nivel de conocimiento, las aptitudes gerenciales y de dirección y las aptitudes personales, compromiso e imparcialidad, y con el fin de verificar que todos los candidatos cumplieran con los requisitos establecidos en la Política de Elección y Sucesión de la Junta Directiva, con la abstención en cada caso de los directores propuestos para ser reelegidos.

Los resultados de dicha evaluación, una vez aprobados por la Junta Directiva, fueron publicados en la página web junto con las hojas de vida de los candidatos, el día 14 de marzo de 2016, para consulta de los inversionistas.

Finalmente, en la sesión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas celebrada el 30 de marzo de 2016, la lista de candidatos propuesta, fue aprobada por 313.063.259 votos afirmativos, correspondientes al 84,89% de las acciones representadas en la reunión.

### **Política de Remuneración de la Junta Directiva**

La Política de Remuneración de la Junta Directiva, aprobada por la Asamblea General de Accionistas el 11 de junio de 2015, dispone que los miembros de este órgano tendrán derecho a una misma remuneración basada en honorarios por asistencia a las sesiones, presenciales y no presenciales, cuyo valor para el correspondiente periodo será definido por la Asamblea General de Accionistas en la reunión donde corresponda su elección,

y cuyo valor deberá atender a los siguientes principios y parámetros:

- **Congruencia:** la remuneración deberá ser congruente con una gestión rigurosa de los riesgos, sin propiciar una asunción inadecuada de estos, y estar alineada con los intereses de los accionistas, fomentando la creación de valor a largo plazo.
- **Competitividad:** la remuneración deberá ser competitiva, facilitando la atracción y retención de personas de las más altas calidades profesionales, académicas y personales, asegurando que sea en todo caso adecuada y equitativa.
- La estructura, obligaciones y responsabilidades de la Junta, así como los métodos de evaluación de su desempeño.
- Las calidades personales y profesionales de sus miembros, así como su experiencia profesional.
- El tiempo de dedicación.
- La remuneración para este tipo de cargos en compañías nacionales e internacionales comparables.
- Los demás criterios que la Asamblea considere convenientes al momento de tomar la correspondiente decisión.

### Remuneración de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia

En desarrollo de la Política de Remuneración de la Junta Directiva en la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas, celebrada el 30 de marzo de 2016, se aprobó la remuneración correspondiente al periodo 2016 - 2018, así:

- Para el Presidente de la Junta Directiva una asignación de \$10.500.000, por la preparación y asistencia a cada reunión de la Junta Directiva.
- Para los miembros de la Junta Directiva, exceptuando a su Presidente, una asignación de \$7.000.000 por la preparación y asistencia a cada reunión de la Junta Directiva.
- Para los Presidentes de los Comités de apoyo una asignación de \$7.000.000, por la preparación y asistencia a cada reunión del respectivo Comité.

- Para los miembros de los Comités de apoyo, exceptuando los presidentes de cada Comité, una asignación de \$3.500.000, por la preparación y asistencia a cada reunión del respectivo Comité.

Con base en lo anterior, en el año 2016 la Compañía pagó a los miembros de la Junta Directiva la suma de \$1.261.000.000.

En relación con la remuneración de la Alta Gerencia, la Junta Directiva aprobó, en el mes de septiembre de 2016, la Política de Remuneración y Evaluación de la Alta Gerencia, con la cual se regularon 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 al Presidente, Presidente Operativo *Retail* Colombia, Vicepresidentes, Secretario General y Director de Auditoría Interna.

El valor de la remuneración de los miembros de la Alta Gerencia está revelado en las notas a los estados financieros de la Compañía y puede ser consultado en la página web corporativa: [www.grupoexito.com.co](http://www.grupoexito.com.co)

### Asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y de los Comités<sup>1</sup>

#### Reuniones de Junta Directiva

Miembro Junta Directiva	Sesiones a las que asistió
Luis Fernando Alarcón Mantilla	11/11
Ana María Ibáñez Londoño	10/11
Daniel Cortés McAllister	6/6
Felipe Ayerbe Muñoz	11/11
Yves Desjacques	8/11
Philippe Alarcon	11/11
Bernard Petit	11/11
Hervé Daudin	4/6
Matthieu Santon	6/6

<sup>1</sup> Incluye asistencia presencial y no presencial.

## Reuniones de Comités de Junta Directiva

Integrantes	Asistencia
<b>Comité de Nombramientos, Remuneraciones y Gobierno Corporativo</b>	
Felipe Ayerbe Muñoz (Presidente)	11/11
Luis Fernando Alarcón Mantilla	11/11
Ana María Ibáñez Londoño	10/11
Daniel Cortés McAllister	4/5
Yves Desjacques	10/11
Hervé Daudin	2/5
<b>Comité de Auditoría y Riesgos</b>	
Luis Fernando Alarcón Mantilla (Presidente)	6/6
Ana María Ibáñez Londoño	6/6
Felipe Ayerbe Muñoz	6/6
Daniel Cortés McAllister	5/5
<b>Comité de Expansión</b>	
Luis Fernando Alarcón Mantilla (Presidente)	5/5
Hervé Daudin	2/4
Philippe Alarcon	5/5
Bernard Petit	4/5
Matthieu Santon	4/4
Tatiana Aristizábal Londoño (asesora externa)	4/5
<b>Comité Financiero</b>	
Daniel Cortés McAllister (Presidente)	4/4
Felipe Ayerbe Muñoz	4/4
Philippe Alarcon	4/4
Bernard Petit	4/4
Matthieu Santon	4/4

## Quorum de las reuniones de la Junta Directiva

A continuación se presenta el quorum de las reuniones de la Junta Directiva, cuyo promedio por sesión fue 90%.

Reunión Junta Directiva	Quorum	Porcentaje
19 de enero	9	100%
24 de febrero	7	78%
14 de marzo	9	100%
22 de marzo	9	100%
30 de marzo	6	67%
11 de mayo	8	89%
7 de julio	8	89%
16 de agosto	9	100%
14 de septiembre	7	78%
17 de noviembre	8	89%
28 de noviembre	9	100%

## Presidente de la Junta Directiva

Luis Fernando Alarcón Mantilla es el Presidente de la Junta Directiva de la Compañía, quien ejerce como tal desde su primer nombramiento como Director el 11 de junio de 2015, y reelegido en marzo 30 de 2016.

De manera adicional a tomar el liderazgo, moderar el uso de la palabra y velar por que las sesiones de la Junta Directiva se lleven a cabo de manera ordenada, cumpliendo con el orden del día y evacuando los temas propuestos, el Presidente de la Junta Directiva igualmente cumple con las siguientes funciones previstas para dicho cargo en el artículo 31 de los Estatutos Sociales:

- Asegurar que la Junta Directiva fije e implemente eficientemente la dirección estratégica de la Sociedad.
- Impulsar la acción de gobierno de la Sociedad, actuando como enlace entre los accionistas y la Junta Directiva.
- Coordinar y planificar el funcionamiento de la Junta Directiva mediante el establecimiento de un plan anual de trabajo basado en las funciones asignadas.
- Realizar la convocatoria de las reuniones, directamente o por medio del Secretario de la Junta Directiva.

- Preparar el orden del día de las reuniones, en coordinación con el Presidente de la Sociedad, el Secretario de la Junta Directiva y los demás miembros.
- Velar por la entrega, en tiempo y forma, de la información a los miembros de Junta Directiva, directamente o por medio de su Secretario.
- Presidir las reuniones y manejar los debates.
- Velar por la ejecución de los acuerdos de la Junta Directiva y efectuar el seguimiento de sus encargos y decisiones.
- Monitorear la participación activa de los miembros de la Junta Directiva.
- Liderar el proceso de evaluación anual de la Junta Directiva y los Comités, excepto su propia evaluación.

#### Secretaria de la Junta Directiva

Claudia Echavarría Uribe es la Secretaria de la Junta Directiva de la Compañía, desde el 30 de marzo de 2015.

De conformidad con el artículo 43 de los Estatutos Sociales sus funciones son las siguientes:

- Llevar conforme a la Ley los libros de actas de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva, redactar las actas y autorizar con su firma las copias que de ellas se expidan.
- Entenderse con todo lo relativo a expedición y refrendación de títulos de acciones e inscripción de actas o documentos en el correspondiente libro de Registro de Acciones.
- Comunicar las citaciones para las reuniones de la Junta Directiva y la Asamblea General de Accionistas.
- Dirigir la administración de documentos y archivo de la Compañía, y velar por la custodia y conservación de los libros, escrituras, títulos, comprobantes y demás elementos que se le confíen.
- Mantener al orden del día, con el lleno de los requisitos legales, el registro de marcas, enseñas, nombres y demás derechos constitutivos de propiedad industrial o comercial; pólizas de seguros,

escrituras públicas y demás documentos relacionados con la propiedad, posesión o tenencia de bienes y derechos de la Compañía.

La Secretaria de la Junta Directiva, que es además la Secretaria de la Asamblea General de Accionistas y Gerente de Asuntos Corporativos de la Compañía, continúa liderando la adopción, implementación y cumplimiento de los estándares de gobierno corporativo contenidos en el Nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas, como parte de la cultura de buen gobierno corporativo de la Compañía.

#### Relaciones, durante el año, de la Junta Directiva con el Revisor Fiscal, analistas financieros, bancas de inversión y agencias de calificación y asesoramiento externo recibido por la Junta Directiva.

El relacionamiento entre la Junta Directiva y el Revisor Fiscal se caracterizó por la participación activa de los miembros del Comité de Auditoría en el seguimiento de los procesos de auditoría a los estados financieros trimestrales y de fin de ejercicio realizados por el Revisor Fiscal, así como de los planes de acción propuestos por la Administración frente a las oportunidades de mejoramiento identificadas en los informes correspondientes. En cada una de las reuniones del Comité de Auditoría y Riesgos, la Revisoría Fiscal dio a conocer sus avances en el plan de auditoría externa, los hallazgos y recomendaciones en relación con los procesos y sistemas contables y financieros, así como el seguimiento realizado al cumplimiento de los planes de acción propuestos por la Administración.

Durante el año 2016, la Junta Directiva contó con la asesoría de tres bancas de inversión, a saber: Corredores Davivienda S.A., que prestó asesoría en la reestructuración de Cdiscount Colombia, negocio de comercio electrónico desarrollado conjuntamente con Cnova N.V.; Citigroup Global Markets Inc. y Credit Suisse Securities (USA) LLC, que brindaron asesoría en la creación del nuevo



vehículo inmobiliario Viva Malls y el ingreso del Fondo Inmobiliario Colombia –FIC– como inversionista. Asimismo, contó con asesoría, en materia legal, por parte Godoy & Hoyos Abogados y de Gómez-Pinzón Zuleta Abogados, la cual consistió en el diagnóstico legal, la estructuración e implementación del vehículo Viva Malls que consolidará las galerías y centros comerciales operativos y proyectos en desarrollo.

### **Manejo de la información de la Junta Directiva**

Durante el 2016 se dio cumplimiento al plazo establecido en el Compendio de Gobierno Corporativo de la Compañía para la entrega de información a la Junta Directiva, la cual fue preparada por la Alta Gerencia, mediante presentaciones, resúmenes y materiales de soporte relativos a los puntos del orden del día de las reuniones, directamente o con el apoyo de asesores externos.

Una vez terminada cada sesión de Junta Directiva y los respectivos Comités de apoyo, la Secretaría General y los secretarios de cada uno de estos se encargaron de custodiar la información y asegurarse de que la misma quedara como soporte para la elaboración de las actas de las respectivas reuniones, y en los casos que aplicara, constara en las mismas actas. Asimismo, el Vicepresidente Financiero de la Compañía, como encargado de la revelación al mercado de la información relevante, lideró el proceso de revelación de las decisiones de la Junta Directiva cuando las mismas tuvieron el carácter de relevantes y ameritaron su divulgación, en coordinación con el Comité de Revelación de Información.

### **Actividades de los Comités de la Junta Directiva**

#### **Comité de Auditoría y Riesgos**

Durante el año 2016, el Comité de Auditoría y Riesgos realizó la supervisión de los procesos de información y reporte financiero; la gestión integral de riesgos; el sistema y arquitectura de control interno, incluyendo el seguimiento a la gestión de Auditoría Interna y Revisoría Fiscal; asuntos de cumplimiento de la normatividad aplicable para la Compañía, con mayor enfoque en la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo y el programa de transparencia. Asimismo, consideró las transacciones entre partes relacionadas y la gestión de los conflictos de intereses que fueron presentados por los miembros de la Alta Gerencia y de la Junta Directiva.

El Comité enfocó su gestión en 2016, principalmente en los siguientes aspectos:

- La consideración de los estados financieros de periodos intermedios y de cierre del ejercicio, individuales y consolidados, y los principales indicadores financieros, previo a su presentación a la Junta Directiva y revelación de información al mercado; incluida la verificación de los principales cambios de políticas contables, el cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF– y de los compromisos establecidos con la Superintendencia Financiera.
- La revisión de los mapas de riesgos estratégicos a nivel de Grupo Éxito y por negocios. Sobre estos asuntos, el Comité dio orientación para realizar acciones que conlleven a una respuesta apropiada para la mitigación de los riesgos.
- La revisión y aprobación del alcance, la metodología y el plan anual de la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal, sus resultados y planes de acción acordados con la Alta Dirección, junto con su seguimiento. Además, realizó seguimiento y evaluación del desempeño de la Auditoría Interna y a la opinión emitida por la Revisoría Fiscal.
- El conocimiento de los aspectos más relevantes, informados como resultado de la auditoría en Colombia a Éxito y sus filiales nacionales, así como de la gestión realizada por los equipos de Auditoría de las filiales de Brasil, Uruguay y Argentina.
- La consideración y recomendación sobre las transacciones entre partes relacionadas informadas por la Administración, incluyendo la información de su materialidad, la generación de valor, la protección de los intereses de las partes, la igualdad de trato entre los accionistas, y las condiciones de mercado validadas por terceros independientes. Además, emitió recomendación a la Junta Directiva sobre las transacciones que requirieron de su aprobación.
- El conocimiento y recomendación sobre la gestión efectiva de las situaciones de conflictos de intereses de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia.
- La revisión de los informes de avances del Programa de Transparencia, con un enfoque en el conocimiento y diagnóstico de la Ley 1778 de 2016 de Soborno Transnacional y sus implicaciones en la implementación del Programa de Ética Empresarial, para lo cual propuso a la Junta Directiva el nombramiento de un Oficial de Cumplimiento.
- La revisión de los informes de gestión del Oficial de Cumplimiento de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo y las estadísticas de los reportes de operaciones sospechosas reportados a la Unidad de Información y Análisis Financiero –UIAF– del Ministerio de Hacienda.

## El Comité de Auditoría y Riesgos supervisó procesos de:

- Información y reporte financiero.
- Gestión integral de riesgo y sistema de arquitectura de control interno.

## El Comité de Nombramientos adelantó:

- Seguimiento de las políticas y principales indicadores de recursos humanos.
- Apoyo a la Junta Directiva en la implementación de la estructura organizacional.
- Revisión de propuestas de modificación e implementación de las reglas de Gobierno Corporativo.

Finalmente, el Comité informó a la Junta Directiva de sus actividades y gestión realizada, incluidas las recomendaciones dadas a la Compañía sobre los asuntos de su competencia. Además, validó el informe de Gobierno Corporativo presentado por la Compañía.

### Comité de Nombramientos, Remuneraciones y Gobierno Corporativo

Durante el año 2016, el Comité llevó a cabo el seguimiento de las políticas y principales indicadores relativos a los asuntos de recursos humanos de la Compañía, entre los que se destacan los costos de personal, la excelencia operacional de cara a la optimización del costo laboral, prácticas de desarrollo y cultura organizacional deseada, y de los esquemas de compensación variable de empleados y miembros directivos en relación con la retención y adecuada compensación en los distintos niveles de la organización.

Asimismo, este Comité sirvió de apoyo a la Junta Directiva en la implementación de la estructura organizacional para hacer frente a los retos que conlleva la nueva estructura del Grupo, así como en la validación de la estrategia de la administración de las relaciones laborales, y la contratación del Vicepresidente Financiero.

Igualmente, sirvió de apoyo a la Junta Directiva en el proceso de evaluación y elección de sus miembros, ejecutando el procedimiento aprobado por ella durante su reunión del mes de febrero de 2016 para este fin.

De otro lado, el Comité adelantó la revisión de las propuestas de modificación e implementación de las reglas de Gobierno Corporativo, las cuales fueron posteriormente sometidas a aprobación de la Junta Directiva, y entre las cuales se encuentran: la Política sobre Deberes de los Empleados, Administradores y Accionistas de la Compañía, modificación a la Política de Transacciones con Partes Relacionadas, Conflictos de Intereses y Uso de Información Privilegiada, la aprobación de la Política de Revelación de Información Financiera y No Financiera, el rediseño de la Política de Arquitectura de Control, y Política de Remuneración y Evaluación de la Alta Gerencia, en aplicación del Nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Finalmente, el Comité presentó a la Junta Directiva la Política de Remuneración y Evaluación de la Alta Gerencia, la cual fue aprobada por dicho órgano en su reunión del mes de septiembre de 2016.

### Comité Financiero

El trabajo del Comité Financiero durante el año 2016 estuvo determinado por el seguimiento de los indicadores económicos principales y relevantes para las operaciones de

inversión de efectivo y de la posición de caja, seguimiento al precio del dólar, a las tasas de interés y cambio con el fin de buscar optimizar costos de deuda y minimizar riesgos, la aplicación de la política de manejo de inversiones en efectivo y de administración del riesgo financiero, fueron temas que continuaron ocupando la atención del Comité.

Igualmente, tuvo a su cargo la revisión de las alternativas de endeudamiento con la finalidad de modificar las condiciones de deuda actuales buscando minimizar el monto de intereses pagados. Asimismo, continuó con el análisis de las opciones de reperfilamiento de la deuda, los impactos de dicha deuda en el PyG de la Compañía y realizó seguimiento de las obligaciones derivadas de los contratos de crédito o *covenants* en relación con el aterrizaje del ratio de endeudamiento Deuda Financiera Neta/EBITDA ajustado y las coberturas frente a las fluctuaciones de la tasa de cambio y tasa de interés. El Comité tomó decisiones frente a la utilización de instrumentos derivados (*forwards*, *interest rate swaps* y *cross currency swaps*) para minimizar el impacto de la volatilidad del mercado en el PyG.

### Comité de Expansión

El Comité de Expansión durante el año 2016 se encargó del análisis y evaluación de 23 proyectos para la apertura de proyectos de *retail*, compuestos, principalmente, por hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia (*formato express*) y estaciones de servicio.

En relación con el componente inmobiliario, el Comité se encargó de la evaluación y seguimiento de más de 55.400 nuevos metros cuadrados de área arrendable de proyectos que abrieron en 2016, con proyectos como Viva Barranquilla, con 65.000 metros cuadrados totales, de los cuales 40.400 metros cuadrados fueron nuevos metros; Viva La Ceja, con 11.000 nuevos metros cuadrados y creaciones de nueva área arrendable en almacenes para maximización del valor de cerca de 4.000 metros cuadrados.

Adicionalmente, el Comité se encargó del estudio, análisis y seguimiento del proyecto inmobiliario que dio origen a la creación del vehículo fiduciario inmobiliario de la Compañía, *Viva Malls*, constituido para llevar a cabo el desarrollo y operación de centros comerciales en Colombia bajo la marca Viva, y al cual se unió el Fondo Inmobiliario Colombia mediante una participación de 49%.

### Comité de Sostenibilidad

Durante el año 2016, el Comité estuvo enfocado en la reestructuración de la Estrategia de Sostenibilidad, adopción de la Política de Sostenibilidad y validación la definición y seguimiento

### El Comité Financiero realizó:

- Seguimiento de los indicadores económicos.
- Revisión de las alternativas de endeudamiento.
- Seguimiento a las obligaciones derivadas de los contratos de crédito o *covenants*.

El Comité de Expansión se encargó del análisis y seguimiento del nuevo vehículo fiduciario inmobiliario de la Compañía, *Viva Malls*.

## El Comité de Sostenibilidad se enfocó en:

- Reestructuración de la Estrategia de Sostenibilidad.
- Adopción de la Política de Sostenibilidad.

La evaluación de un tercero independiente permitió identificar que la Junta Directiva del Grupo Éxito tiene un buen desempeño.

a los retos: Gen Cero, Comercio Sostenible, Mi Planeta, Vida Sana y el éxito del Grupo Éxito está en su gente.

De igual forma, el Comité realizó las siguientes gestiones a resaltar:

- Aprobó los indicadores de sostenibilidad de la compensación variable y el sistema de indicadores de sostenibilidad de la Compañía.
- Definió las prioridades de trabajo de la Estrategia de Sostenibilidad.
- Solicitó a la Compañía la generación de información relevante de sostenibilidad: estudio social de Aliados, análisis de materialidad y la medición local de la huella de carbono.
- Hizo seguimiento y generó recomendaciones para los diferentes focos, proyectos estratégicos y planes de acción en relación con los retos de sostenibilidad.

### Evaluación de la Junta Directiva y Alta Gerencia

Desde septiembre de 2016 se inició el procedimiento de evaluación de la Junta Directiva para el año 2016 por parte de un tercero independiente, con alta trayectoria y reconocimiento en procesos de búsqueda, selección y evaluación de integrantes de juntas directivas de reconocidas empresas del país. Los resultados de dicha evaluación fueron presentados a la Junta Directiva en la sesión del 27 de febrero del año 2017, e indicaron que ella opera muy bien. Entre otras, se resaltan las siguientes fortalezas:

- La Junta Directiva tiene tamaño adecuado para la actual empresa: permite agilidad, ofrece suficientes opciones para diversidad y conformación de comités permanentes, facilita el diálogo entre los integrantes.
- La combinación de directores de alta experiencia en temas del negocio de *retail* con directores de amplia experiencia en temas relevantes y ajenos al negocio agrega mucho valor.
- Sus comités permanentes operan muy bien y agregan valor: propician efectividad de la Junta Directiva, tratan con mucho cuidado los temas de su ámbito y presentan buenos informes.
- La compensación económica es adecuada para las exigencias y responsabilidades de la tarea y el entorno del país.
- Los integrantes parecen libres de conflictos de interés, tanto personal como institucional, de tipo permanente.
- Mantiene riguroso foco en el logro de las sinergias esperadas por la integración regional.
- El Presidente de la Junta Directiva ejerce con mucha eficacia y alta dedicación su tarea; se le reconoce su liderazgo definido y constructivo.
- Los miembros independientes enriquecen la visión de la Junta Directiva sobre múltiples aspectos del ámbito



geográfico de relevancia; ejercen con plena independencia y autonomía su función.

## OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS

### Atribuciones de la Junta Directiva sobre transacciones con partes relacionadas y situaciones de conflictos de intereses

La Política de Transacciones entre Partes Relacionadas prevé como atribuciones y deberes de la Junta Directiva, las siguientes:

- Anualmente, y cada vez que sea de su conocimiento, cada administrador y miembro de la Junta Directiva deberá informar a la Secretaría General de la Compañía sobre las personas o entidades con las que tenga vinculación y que podrían ser identificadas como partes relacionadas. Igualmente, deberá suministrar la información necesaria sobre la relación, de manera que permita el cumplimiento de la Política.
- A la Junta Directiva le corresponde autorizar, de manera previa, la celebración y ejecución de las transacciones con partes relacionadas materiales (aquellas transacciones cuya cuantía es igual o superior a 46.000 veces el valor del salario mínimo legal mensual vigente al momento de la transacción) y no recurrentes (aquellas transacciones que no corresponden al giro ordinario de los negocios de la Compañía), salvo aquellas que de conformidad con la Ley o los Estatutos Sociales sean competencia de la Asamblea General de Accionistas.
- Cuando la aprobación de transacciones entre partes relacionadas corresponda a la Asamblea General de Accionistas, tanto el Comité de Auditoría y Riesgos como la Junta Directiva deberán conocer y evaluar la transacción, de manera que la propuesta que se lleve a la Asamblea General de Accionistas corresponda con los análisis, evaluaciones y conclusiones aprobados en ambos órganos.
- En casos de incumplimiento de la Política

de Transacciones entre partes relacionadas, el Comité de Auditoría y Riesgos o la Junta Directiva, según sea el caso, deberán evaluar la transacción y decidir sobre la ratificación de la misma, o modificación o terminación. Igualmente, se deberán analizar las circunstancias que dieron lugar al incumplimiento de dicha política y tomar las acciones que se estimen necesarias para asegurar dicho cumplimiento y efectividad.

Por su parte, los Estatutos Sociales prevén, como funciones de la Junta Directiva en relación con los conflictos de interés, las siguientes:

- Conocer y administrar los conflictos de interés entre la Compañía y los accionistas, miembros de la Junta Directiva y Alta Gerencia.
- Aprobar las políticas para el manejo de conflicto de intereses y uso de información privilegiada por parte de cualquier empleado.
- Reglamentar lo concerniente a la creación y funcionamiento del Comité de Conflicto de Intereses.

Sin embargo, las atribuciones de la Junta Directiva en relación con los conflictos de intereses no se agotan en las anteriormente enunciadas. Cuando la Junta Directiva actúa como Comité de Gobierno Corporativo, Conflicto de Intereses y Uso de Información Privilegiada, es decir, cuando la Junta es la encargada de analizar las circunstancias que dan origen a la situación de conflicto de uno de los miembros de la Junta Directiva, sus miembros restantes no conflictuados cumplen otras funciones como:

- Asegurar el cumplimiento, definir y dirimir en última instancia todos los asuntos relacionados con la Política de Transacciones con Partes Relacionadas, Conflictos de Intereses y Uso de Información Privilegiada; definir las soluciones y sanciones a imponer en cada caso cuando se presente una infracción a los deberes y/o prohibiciones definidos en la misma.

- Determinar si la situación de conflicto corresponde a aquellas que afectan las operaciones de la Compañía en su conjunto y tienen una magnitud tal que imposibilitan al involucrado a ejercer su cargo, o por el contrario corresponde a aquellas que pueden ser administradas siguiendo las reglas previstas en la Política de Conflictos de Intereses.

De otro lado, el Comité de Auditoría y Riesgos de la Junta Directiva es encargado de cumplir con las siguientes funciones relativas a los conflictos de intereses:

- Evaluar e informar a la Junta Directiva las situaciones de conflicto de interés en las que pueda estar inmerso, directa o indirectamente o a través de parte vinculada, un accionista significativo, miembros de la Junta Directiva y la Alta Dirección, haciendo las propuestas necesarias para administrar la situación.
- Evaluar e informar a la Junta Directiva sobre los posibles conflictos de interés que puedan surgir entre esta y las empresas filiales y/o subordinadas o de estas entre sí, o con sus administradores y vinculados, haciendo las propuestas necesarias para administrar la situación.
- Con carácter previo a la autorización de la Junta Directiva, examinar e informar a esta sobre las operaciones que la Compañía realice, directa o indirectamente, con miembros de la Junta Directiva, accionistas controlantes y significativos, definidos de acuerdo con la estructura de propiedad de la Compañía, miembros de la Alta Gerencia de los niveles del uno al tres, operaciones entre empresas del Grupo Empresarial o personas a ellas vinculadas (operaciones con partes vinculadas), que por su cuantía, naturaleza o condiciones revistan un riesgo para la Compañía. Verificar que se realicen en condiciones de mercado y no vulneren la igualdad de trato entre los accionistas.

#### **Detalle de las transacciones con partes relacionadas más relevantes a juicio de la Compañía, incluidas las operaciones entre empresas del conglomerado**

Durante el año 2016 las transacciones entre partes relacionadas más relevantes fueron las siguientes:

- En relación con la controlante, se percibieron ingresos por la suma de \$7.238 millones, por el acuerdo de servicios de direccionamiento estratégico Latinoamericana celebrado con Casino Guichard-Perrachon S.A., y se generaron gastos por \$26.101 millones que corresponden a servicios de consultoría y asistencia técnica prestada por Casino Guichard-Perrachon S.A. y Géant International B.V. Por su parte, con compañías de la controlante se generaron transacciones que generaron costos y gastos por servicios recibidos de eficiencia energética e intermediación en la importación de mercancía, por un valor de \$26.916 millones.
- En cuanto a las subsidiarias, las principales transacciones realizadas durante el 2016, corresponden a ingresos consistentes en la venta de mercancías a Cdiscount Colombia S.A.S., 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 arrendamientos de inmuebles a los Patrimonios Autónomos, Éxito Viajes y Turismo S.A.S. De igual manera 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 controlantes de la subsidiaria Grupo Disco, del Uruguay. Estas transacciones ascendieron a la suma de \$22.180 millones.
- Los costos y gastos generados con las subsidiarias tuvieron un valor de \$375.681 millones de pesos, y consistieron en la compra de mercancía a Distribuidora de Textiles y Confecciones S.A.; servicios recibidos de transporte de Logística y Transporte y

Servicios Asociados S.A.S.; arrendamientos y administración de inmuebles con Patrimonios Autónomos, planes corporativos con Almacenes Éxito Inversiones S.A.S., compra de bienes para comercialización, adquiridos a Cdiscount Colombia S.A.S., servicios recibidos, compra de bienes y reembolsos con las demás subsidiarias.

- Tratándose de negocios conjuntos, en este caso la Compañía de Financiamiento Tuya S.A., se percibieron ingresos por concepto de regalías y arrendamientos de bienes inmuebles por un valor de \$17.697 millones y se generaron gastos por comisiones de medios de pago de \$341 millones.
- Finalmente, con otras partes relacionadas que corresponden a sociedades en donde los accionistas sean beneficiarios reales del 10% o más del total de acciones en circulación, a miembros de la Junta Directiva, a representantes legales y/o administradores que tengan participación directa e indirecta igual o superior al 10% de sus acciones en circulación, se generaron gastos correspondientes a arrendamientos, compra de bienes y prestación de servicios, por un valor de \$15.899 millones.

El detalle de las transacciones con partes relacionadas puede ser consultado en la nota 34.2 de los Estados Financieros.

### **Conflictos de intereses presentados y actuación de los miembros de la Junta Directiva**

La Compañía cuenta con mecanismos de reporte, análisis y gestión de los conflictos de intereses que son presentados por la Junta Directiva, la Alta Gerencia y los empleados de la Organización, dando así cumplimiento a la Política de Transacciones con Partes Relacionadas, Conflictos de Intereses y Uso de Información Privilegiada.

A continuación se detallan las principales actividades adelantadas en el año 2016, que dan cuenta de este cumplimiento:

### **Mecanismos de reporte definidos para la Junta Directiva y empleados:**

- Para el reporte e identificación de los conflictos de intereses, trimestralmente se solicitó a la Junta Directiva y a la Alta Gerencia, una actualización de información sobre las compañías en las que tuviesen participación mayor o igual al 10% en el capital social, influencia significativa, o cualquier otra situación que pudiera derivar en un conflicto de intereses.
- Adicionalmente, se solicitó la declaración anual de conflictos de intereses, focalizada en los empleados de los niveles 1 al 4 de la estructura organizacional y en los cargos relacionados con procesos críticos. Estas declaraciones fueron realizadas por los empleados en el sistema de información de recursos humanos dispuesto para este fin.

### **Mecanismos para el análisis de las situaciones reportadas:**

Para el análisis de las situaciones reportadas operó el Comité de Gobierno Corporativo, Conflictos de Intereses y Uso de Información Privilegiada, el cual fue conformado teniendo en cuenta los criterios establecidos en la Política y de acuerdo con la posición organizacional de quien se encontraba inmerso en el conflicto.

### **Mecanismos para la gestión y solución de los conflictos de intereses:**

- Para los conflictos de intereses de miembros de Junta Directiva y empleados de la Alta Gerencia (niveles 1 al 2 de la estructura organizacional), el Comité de Auditoría y Riesgos evaluó reportes de 19 directivos, sobre los cuales emitió recomendaciones a la Junta Directiva o al Comité de Nombramientos, Remuneraciones y Gobierno Corporativo, según fuera el caso, con las acciones y medidas pertinentes para su solución y administración. Adicionalmente, los miembros de la Junta Directiva que estuvieron inmersos en las situaciones de conflicto de intereses, se abstuvieron de

participar en su evaluación, discusión y votación para la toma de la decisión correspondiente. En el 2016 fueron recibidas un total 520 declaraciones de posibles conflictos de intereses, para ser solucionados por el Comité de Gobierno Corporativo, Conflicto de Intereses y Uso de Información Privilegiada.

- En relación con los demás empleados de la Organización, pertenecientes a los niveles 3 en adelante de la estructura organizacional, el Comité de Gobierno Corporativo, Conflictos de Intereses y Uso de Información Privilegiada, conformado por la Vicepresidencia de Recursos Humanos, la Gerencia de Asuntos Corporativos y la Auditoría Interna, sesionó tres veces durante el año y definió las soluciones y/o sanciones requeridas en cada caso.

Ninguna de estas situaciones requirió la renuncia obligatoria de quien reportó el conflicto, ya que no afectaron las operaciones en su conjunto ni fueron de magnitud que imposibilitara al involucrado a ejercer su cargo.

### **Mecanismos para resolver conflictos de intereses entre las compañías del Grupo Éxito y su aplicación durante el ejercicio:**

Las situaciones de conflicto de intereses entre las sociedades del Grupo Éxito se administraron aplicando la Política de Transacciones con Partes Relacionadas, Conflictos de Intereses y Uso de Información Privilegiada.

En este sentido, durante el año 2016, la Administración sometió a consideración del Comité de Auditoría y Riesgos 20 transacciones a desarrollarse entre las compañías, dando cuenta de su naturaleza, materialidad, recurrencia, análisis y sustentación de las condiciones de mercado y los principios justificadores, que además fueron validadas por un tercero independiente. De estas transacciones, una se escaló a la Junta Directiva por ser de su competencia la aprobación, seis requirieron aprobación del mismo Comité y 13 fueron presentadas a modo informativo.

## **SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

### **Sistema de Control Interno y sus modificaciones durante el ejercicio**

Tal como está definido en el capítulo cuarto del Compendio de Gobierno Corporativo, sobre la Arquitectura de Control, la Compañía cuenta con un esquema de gestión de riesgos, control interno y los respectivos roles y responsabilidades necesarios para lograr su efectividad.

A continuación se resaltan los principales mecanismos dispuestos para lograr, en forma razonable, los objetivos de control, y mantener una adecuada administración de los riesgos:

#### **Ambiente de Control:**

- Está enmarcado en las definiciones dispuestas por la Asamblea General de Accionistas en los Estatutos Sociales de la Compañía y por la Junta Directiva en el Compendio de Gobierno Corporativo.
- Como grupo empresarial de nivel regional en Suramérica, la Compañía definió un modelo operacional y una estructura organizacional, que incluye el conjunto de capacidades requeridas para soportar el modelo de negocio. Este modelo de operación delimita los roles en el ámbito corporativo, por negocio o país y de servicios compartidos.
- Están definidas las cadenas de valor para las principales industrias y negocios en los que opera la Compañía, las cuales están a disposición de los empleados en el Sistema para la Gestión de Procesos, donde se documentan y actualizan las políticas y procedimientos que soportan el modelo de operación.
- La Alta Dirección, a través de sus comités de Presidencia, define anualmente una estrategia y planes de negocio, y realiza direccionamiento, seguimiento y monitoreo al cumplimiento de la estrategia, las operaciones, los resultados y, en general, al adecuado funcionamiento de los procesos organizacionales.

- El Programa de Transparencia de la Compañía está bajo el liderazgo del Comité de Ética, el cual para el 2016 tuvo una ampliación de sus miembros con el Presidente Operativo del *Retail* y el Vicepresidente de Servicios, quienes se sumaron a los miembros ya existentes: la Vicepresidencia de Recursos Humanos, la Gerencia de Asuntos Corporativos y la Auditoría Interna.
- El Comité de Ética sesionó tres veces durante el año con el fin de monitorear el cumplimiento a la Política de Transparencia, el Código de Ética y Conducta, los conflictos de intereses y demás normatividad interna que apoya y promueve las más altas conductas éticas. En el año 2016 fueron analizadas 278 denuncias por el Comité de Ética y el de Lucha contra el Fraude y la Corrupción.

#### **Gestión de Riesgos:**

- La Política de Gestión Integral de Riesgos, que define y orienta el marco general para la gestión de los riesgos inherentes a los negocios, está soportada en la vinculación con la estrategia y objetivos organizacionales. Para su aplicación y cumplimiento se vinculan la Alta Dirección y los dueños de cada uno de los procesos como responsables de los mismos.
- Los mapas de riesgos en el ámbito estratégico y por negocios, que permiten identificar focos de acciones para la mitigación y respuesta de los mismos.
- El Comité Interno de Riesgos.
- El área de Gestión Integral de Riesgos, que articula el proceso transversalmente en la Organización.
- El plan de continuidad del negocio, que se encuentra en implementación.

#### **Actividades de control:**

- Las actividades de control se especifican en cada una de las políticas y procedimientos definidos para los procesos de la Organización, los cuales tienen delimitadas las actividades y responsabilidades.
- Las áreas de facilitación y supervisión de algunos riesgos claves en la Organización que operan en la segunda línea de defensa, como lo son: Gestión Integral de Riesgos, Seguros y Cumplimiento, Seguridad Informática, Protección de Recursos (físicos y humanos), Cumplimiento de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, Cumplimiento del Programa de Ética Empresarial y Cumplimiento de *Habeas Data*, Calidad Alimentaria, entre otras.
- En el 2016 se formalizó en la Compañía el Proceso de Cumplimiento, el cual tiene como objetivo principal centralizar el liderazgo de los programas de prevención y control del

**Implementamos una metodología de gestión de riesgos para conocer las tendencias más influyentes en el cumplimiento de los pilares estratégicos, y la relación que tienen estas con los riesgos.**



lavado de activos y financiación del terrorismo, protección de datos personales y transparencia, nombrando para ello un Oficial de Cumplimiento para gestionar los tres programas. A través de este nuevo proceso se inició con un plan de trabajo para alinear a la Compañía con la Ley 1778 de 2016 de Soborno Transnacional y sus implicaciones en la implementación del Programa de Ética Empresarial, el cual se alinearán y fortalecerá en el marco del Programa de Transparencia y con la Ley 1581 de 2015.

- La Compañía está comprometida con la prevención del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, conoce sus contrapartes, se abstiene de establecer negocios con personas vinculadas con este riesgo y reporta las operaciones sospechosas. En el 2016 fueron capacitados 7.719 empleados en el Sistema de Prevención y Control del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo.
- Esquema de monitoreo de las filiales, incluyendo principalmente la participación en juntas directivas, la validación de los modelos de negocio, el seguimiento a indicadores y sinergias, y la participación en la aprobación de las inversiones significativas.
- En el 2016 fueron capacitados en el Programa de Autocontrol 156 nuevos empleados.

#### **Información y comunicación:**

- Los sistemas de información y telecomunicación y las plataformas tecnológicas son administrados bajo el gobierno del área de Tecnología Informática de la Compañía.
- Esquemas de comunicación interna y externa a los diferentes grupos de interés, como la página web y la intranet corporativa.
- La divulgación periódica de las políticas y procedimientos nuevos y de los que se actualizan.
- Seguimiento a la gestión y a los indicadores en los diferentes comités internos, que se conforman según el nivel y las competencias de cada cargo.

- Áreas de Reporte y Consolidación Contable y de Gestión Financiera en las áreas de Latam y Colombia, para gestionar y validar la información financiera y operativa.
- El área y proceso de Relación con Inversoristas y Oficina de Atención al Accionista.
- El Comité de Revelación de Información al mercado, que opera bajo el cumplimiento del procedimiento de revelación de información financiera y no financiera.
- En función de la voluntad de actuación frente a la prevención, detección, investigación y respuesta de posibles hechos que puedan impactar el riesgo de fraude y corrupción, han operado permanentemente los canales de denuncia confidenciales dispuestos por la Compañía: Línea de transparencia 018000 52 25 26, correo electrónico [etica@grupo-exito.com](mailto:etica@grupo-exito.com) e intranet, para el registro de eventos relacionados. Además, a través del Comité Operativo de Lucha contra el Fraude y la Corrupción se han monitoreado las estadísticas, atendido las consultas y se han dispuesto mecanismos para la efectiva atención, gestión y solución de las denuncias recibidas, promoviendo las medidas administrativas y planes de acción con las áreas y procesos que sean necesarias para mejorar el sistema de control interno y evitar que se materialicen nuevos riesgos. En el 2016 fueron realizadas 911 revisiones por los responsables de procesos o por la auditoría interna, para monitorear los riesgos relacionados con fraude y corrupción.
- Durante el año se realizaron campañas de comunicación que hicieron énfasis en la comprensión por parte de los empleados, del manejo de sus conflictos de intereses y la Política de Regalos de la Compañía. Además, se continuó con la formación virtual al momento del ingreso de 12.540 empleados, en la que se difunden los elementos claves del Programa de Transparencia.

### Supervisión y Monitoreo:

- La Junta Directiva, a través del Comité de Auditoría y Riesgos, supervisa los procesos de información y reporte financiero; la gestión integral de riesgos; el sistema y arquitectura de control interno, incluyendo el seguimiento a la gestión de Auditoría Interna y Revisoría Fiscal; el cumplimiento de la normatividad aplicable para la Compañía y del programa de transparencia. Asimismo, se sometieron a consideración del Comité las transacciones entre partes relacionadas y la gestión de los conflictos de intereses de los miembros de la Alta Dirección y de la Junta Directiva.
- La Auditoría Interna, en forma independiente y objetiva, realiza evaluación basada en riesgos a los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, con enfoque en el cumplimiento de los objetivos del negocio y en los principales proyectos de la Organización. Las evaluaciones del año incluyeron procesos de aseguramiento, consultoría, y apoyo en el Programa de Transparencia e Investigaciones, sobre las cuales se generaron recomendaciones y se definieron planes de acción con la Administración y los líderes de procesos, para mejorar el diseño y las brechas del Sistema de Control Interno.
- La Revisoría Fiscal, a cargo de la firma de auditoría Ernst & Young Audit S.A.S., realizó auditoría externa con cubrimiento a los procesos y sistemas contables y financieros, a la preparación y divulgación de la información financiera, a los riesgos y el control interno que impactan la información financiera y el cumplimiento de la Ley, los Estatutos Sociales y las decisiones de la Junta Directiva.
- El Programa de Autocontrol, el cual reconoce la “capacidad de las personas de considerar el control como parte inherente de sus responsabilidades, campos de acción y toma de decisiones”, consiste en una autoevaluación que realizan los líderes de los procesos, de manera semestral, de sus riesgos más críticos y controles

claves, y en la definición, con la misma periodicidad, de los planes de acción correctivos cuando se detectan desviaciones.

### Política de Gestión Integral de Riesgos

La Política de la Gestión Integral de Riesgos, aprobada por la Junta Directiva y contenida en el capítulo tercero del Compendio de Gobierno Corporativo, cuenta con el compromiso de la Alta Dirección y de los administradores para que, a través de la metodología propuesta por el área de Gestión Integral de Riesgos, se implemente en la sociedad el modelo de gestión de riesgos, y con esto lograr anticipar los eventos que constituyen una amenaza o una oportunidad para el cumplimiento de los pilares estratégicos de la Compañía.

Es así como, actualmente, la gestión integral de riesgos en el Grupo Éxito se viene desarrollando principalmente en dos niveles, uno en el área estratégica y otro, en el área táctica, los cuales son complementarios entre sí y gestionados paralelamente.

En el nivel estratégico se tienen como foco los riesgos que afectan el cumplimiento de los pilares estratégicos de la Compañía, con una visión desde la Corporación y con alcance de Grupo (incluyendo las subsidiarias internacionales).

Para este nivel de gestión se implementó, durante el 2016, una nueva metodología, complementaria a la propuesta por el estándar ISO 31000. De acuerdo con ella, se propone la identificación de las tendencias más influyentes en el cumplimiento de los pilares estratégicos y la relación que tienen estas tendencias con los riesgos estratégicos, y con lo cual se permite tener una visión positiva de los riesgos.

Adicionalmente, como novedad de esta metodología, la valoración cualitativa incluye un ejercicio de interrelación entre los riesgos identificados, clasificándolos por su nivel de influencia o dependencia entre sí, de acuerdo con lo cual, los riesgos a priorizar son aquellos que generan una mayor influencia en el resto, para lograr con esto, una gestión más eficiente.

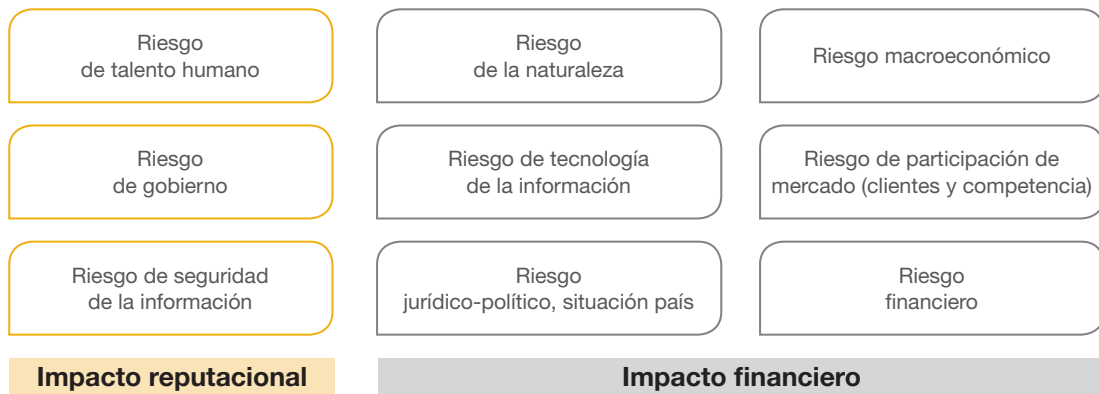
La Alta Dirección tuvo una participación directa en los talleres de identificación, definición y valoración de los riesgos y tendencias en este nivel, generando con esto un compromiso directo con la gestión de cada uno de estos riesgos y facilitando un contexto de apropiación de la gestión de riesgos dentro de la cultura organizacional.

Esta visión de Grupo se complementa con el monitoreo y conocimiento de los riesgos de las filiales internacionales GPA y Libertad, las cuales tienen su propio sistema de gestión de riesgos, mediante el cual se realiza la identificación y valoración de acuerdo

con sus escalas de probabilidad e impacto.

Paralelamente, se encuentra el nivel táctico, en el cual se tienen como foco los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos en los diferentes negocios de la Compañía con alcance para la operación de Colombia.

Como resultado de la aplicación de esta política, durante el ejercicio se actualizaron 15 mapas de riesgos en el campo de negocio y, adicionalmente, se formalizó el mapa de riesgos en el campo estratégico, el cual cuenta con diez categorías de riesgos, las cuales fueron valoradas en sus impactos financieros o reputacional, según el caso:



### Materialización de riesgos durante el ejercicio

En el contexto de los principales riesgos materializados durante el año 2016, que son inherentes a las operaciones y al giro ordinario de los negocios, se resaltan los siguientes:

- Con ocasión del paro del sector camionero en Colombia, la Compañía incurrió en un sobre costo logístico de \$1.360.000.000. Adicionalmente, se presentaron incrementos puntuales en el nivel de agotados. Las ciudades más afectadas por desabastecimiento fueron Pasto, Pereira, Popayán, Buenaventura y Buga.
- El riesgo de merma al cierre de 2016, presentó un efecto en el PyG por valor de \$54.812 millones, es decir, el 0,41% menos que en 2015.

- No se descubrieron eventos asociados al riesgo de infidelidad de empleados. Además, los hechos identificados y que se relacionaron con el riesgo de fraude y corrupción no fueron materiales.

Por otra parte, los resultados de nuestra operación consolidada se vieron impactados por la materialización de riesgos de carácter macroeconómico y político en los cuatro países en los que la Compañía tiene presencia, tal como se ilustra en el Informe de Gestión de la Junta Directiva y el Presidente.

Ninguno de estos eventos, individualmente o en forma agregada, impactaron de manera significativa. la situación patrimonial, la reputación o el adecuado procesamiento y divulgación de la información financiera de la Compañía.

### Planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos

Durante el 2016 se ejecutaron los planes de acción para los riesgos identificados durante la vigencia 2015. De esta ejecución se realizó seguimiento, finalizando el ejercicio.

Algunos de estos planes de acción tienen efectos tanto en el plano táctico como en el estratégico, como se muestra a continuación:

Riesgo estratégico	Riesgo de negocio	Plan de acción	Al cierre de 2016
Operación de <i>retail</i>	Merma	Campaña de <i>Juaco</i> para sensibilización y prevención del riesgo de merma operativa	Realizado en forma permanente
		Monitoreo semanal de las cifras de la merma conocida (averías) en el Comité de Margen e Inventarios	Realizado en forma permanente
		Creación del Comité Ejecutivo de Merma	Realizado
Tecnología de la información	Indisponibilidad de los sistemas de información críticos	Actualización del BIA para identificar nuevos sistemas, nivel de criticidad y necesidad de implementación de DRP.	Actualización del BIA con la participación de cada uno de los dueños de procesos dentro del desarrollo del Plan de Continuidad de Negocio –BCP–
Seguridad de la información	Robo/pérdida/manipulación de datos sensibles/confidenciales; espionaje, destrucción de datos, pirateo, ataques de virus, robo de identidad	Campaña de comunicación sobre manejo de información sensible	Talleres generales y focales para la implementación del sistema de protección de datos personales
Seguridad de la información	Robo/pérdida/manipulación de datos sensibles/confidenciales; espionaje, destrucción de datos, pirateo, ataques de virus, robo de identidad, entre otros	Implementación del proyecto de seguridad en bases de datos, para la protección de datos de los clientes	Se implementó la solución DAM IBM Guardium (Data Activity Monitor) para las bases de datos que contienen datos personales. Esta solución impide el acceso no autorizado a los datos, monitorea y alerta sobre cambios y protege los datos frente a amenazas internas o externas. Se hace monitoreo y control en tiempo real
Naturaleza	Catástrofes naturales como terremotos, inundaciones, huracanes, incendios	Actualización del manual de protección contra incendio, según cambios en la normatividad vigente	Se están realizando las mesas de trabajo con el proveedor Fire Marshal y con las diferentes áreas de la Compañía para las revisiones técnicas y llegar a puntos de encuentro entre las áreas involucradas en el manual

## ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

### Diferencias de funcionamiento de la Asamblea entre el régimen de mínimos de la normativa vigente y el definido por los Estatutos Sociales y Reglamento de la Asamblea General de Accionistas de la Compañía

El funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas durante el año 2016 se diferenció del régimen de mínimos previsto en la normativa vigente en los siguientes aspectos:

- El plazo de convocatoria de la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas, realizada el 30 de marzo, fue de 33 días calendario, puesto que fue publicada el 25 de febrero. Esto en cumplimiento de lo previsto en los Estatutos Sociales y el reglamento de la Asamblea General de Accionistas, que prevén un plazo para la convocatoria de 30 días calendario para las reuniones ordinarias y de 15 días calendario para las reuniones extraordinarias.
- Con ocasión de la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas, de conformidad con lo previsto en los Estatutos Sociales y el reglamento de la Asamblea General de Accionistas, se otorgó un plazo de cinco días calendario, los cuales iniciaron a partir del 25 de febrero y terminaron el 2 de marzo, para que los accionistas: i) propusieran la introducción de uno o más puntos en el orden del día de la reunión; (ii) presentaran nuevas propuestas de decisión sobre los asuntos comprendidos en el orden del día; o (iii) solicitaran información adicional o realizaran preguntas sobre dichos asuntos.
- La Compañía publicó, en su página web corporativa, un modelo de poder que incluyó la manifestación de voto en relación con cada uno de los puntos del orden del día a ser discutidos y/o aprobados en la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas realizada en el 2016, con la finalidad de que el accionista pudiera indicar a su representante el sentido de su voto.
- Con ocasión de la reunión ordinaria de la

Asamblea General de Accionistas, la Compañía publicó la convocatoria no solo en un diario de amplia circulación local y nacional, y como información relevante, sino que también la publicó en las oficinas de la Fiduciaria Bancolombia, administradora del Departamento de accionistas de la Compañía, en la página web corporativa, y en los boletines enviados por el Departamento de Relación con Inversionistas.

- Junto con la convocatoria de la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas del año 2016, la Compañía publicó todas las proposiciones que la Junta Directiva o la Administración debían someter a aprobación de la Asamblea General de Accionistas.

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

Durante el 2016 se cumplieron las disposiciones contenidas en los Estatutos Sociales y en las Políticas de Gobierno Corporativo dirigidas a asegurar el suministro de información completa y oportuna a los accionistas y con la suficiente anticipación a las reuniones de la Asamblea General de Accionistas, con la finalidad de fomentar su participación. Dichas disposiciones habían sido adoptadas en cumplimiento del Nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Asimismo, en el año 2016 se realizaron las siguientes actividades encaminadas a fomentar la participación de los accionistas:

- Cuatro teleconferencias de resultados trimestrales.
- Dos reuniones con comisionistas de bolsa y analistas locales.
- Un *Open Day* con inversionistas y analistas de mercado internacional.
- Una Asamblea de tenedores de títulos de participación Cadenalco 75 años.
- Un foro de Asofondos.
- Asistencia a la conferencia anual organizada por el *National Investor Relation Institute* –NIRI–.

- Atención de 58 visitas de fondos de inversión y analistas.
- Atención de 70 llamadas de fondos de inversión y analistas, tanto locales como internacionales.
- Se realizó la reestructuración del sitio web corporativo con el propósito de fortalecerlo y mejorarlo en beneficio de los accionistas e inversionistas. Se mejoró la experiencia de navegación, con el fin de garantizar la entrega de información de primera mano, clara y oportuna, y facilitar la participación de los accionistas y la comunicación con los mismos.
- Modelos de poderes para persona jurídica y persona natural.

En relación con información relevante, se publicaron 44 comunicados mediante los cuales se informó al mercado, entre otros aspectos, sobre las decisiones relevantes de la Junta Directiva y la Asamblea General de Accionistas, sobre la celebración o modificación de contratos relevantes, y sobre los resultados trimestrales y anuales de la Compañía.

Igualmente, se implementó el *Non-Deal Road Show* –NDR– en Toronto, que fue una de las principales estrategias de comunicación implementadas por la Oficina de Atención a los Accionistas e Inversionistas. Asimismo, se llevaron a cabo un total de diez conferencias internacionales de Bancas de Inversión en Cancún, Londres, Nueva York, París y Lima, así como dos reuniones NDR con sociedades administradoras de fondos de pensiones de Colombia.

### Información y comunicación a los accionistas

La página web corporativa de la Compañía y, concretamente el sitio de inversionistas e información relevante, continúa siendo el principal medio de comunicación con los accionistas. Allí se publicó información relativa a las decisiones de la Junta Directiva, las propuestas para la Asamblea General de Accionistas y la información soporte de las mismas, así como la información relevante.

Con ocasión de la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas realizada el 30 de marzo de 2016, se publicaron los siguientes documentos:

- Convocatoria.
- Informe de Gestión.
- Estados financieros con corte a 31 de diciembre de 2015 junto con sus anexos y demás documentos exigidos legalmente.
- Informe de Gobierno Corporativo.
- Proposición de la Administración para la remuneración de la Junta Directiva para el periodo 2016 - 2018.
- Proposición del accionista Casino para la elección de miembros de Junta Directiva para el periodo 2016 - 2018.
- Proposición de la Administración para la elección del Revisor Fiscal para el periodo 2016 - 2018
- Proposición de la Administración para donaciones.
- Proyecto de distribución de utilidades.

### Número de solicitudes y materias sobre las cuales los accionistas han requerido información a la Compañía

Durante el año 2016 la Compañía atendió, de manera oportuna, las solicitudes de alrededor 196 accionistas, dentro de las cuales 53 fueron visitas presenciales y 143 llamadas telefónicas a través de la Fiduciaria Bancolombia, administradora del Departamento de accionistas de la Compañía.

Adicionalmente, se atendieron cerca de 650 solicitudes de los accionistas, incluyendo derechos de petición, relacionadas entre otros con los siguientes asuntos:

- Emisión de certificados tributarios, embajadas, entre otros.
- Información sobre el valor de los dividendos causados a favor de los accionistas y el proceso para su pago.
- Autorización de reposición de títulos.
- Actualizaciones de datos.
- Suministro de extractos de actas y estados financieros.
- Propuestas de implementación de medidas de Gobierno Corporativo.



### Asistencia a la Asamblea General de Accionistas

La reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas, llevada a cabo el 30 de marzo del 2016 en las oficinas administrativas de la Compañía, contó con la participación de 825 accionistas y tuvo un quorum de 82,4%.

### Principales decisiones de la Asamblea General de Accionistas

En dicha reunión, la Asamblea General de Accionistas adoptó las siguientes decisiones:

- Aprobar el Informe de Gestión de la Junta Directiva y de la Presidencia, los estados financieros individuales y consolidados con corte a 31 de diciembre de 2016, junto con sus anexos y demás documentos exigidos legalmente.
- Aprobar la siguiente propuesta de distribución de utilidades:
  - De las utilidades netas del ejercicio correspondiente al periodo comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre 2015, cuyo monto asciende a \$573.495.362.995, destinar:
    - i. Para acrecentar la reserva denominada *Futuros ensanches y mejoras*, la suma de \$286.747.681.498.
    - ii. Para distribuir a título de dividendo, la suma de \$286.747.681.498.
  - Apropiar de la *Reserva ocasional* para mantener la estabilidad del dividendo, la suma de \$15.709.486.060.
  - Decretar a título de dividendo en dinero la suma anual de \$675,70 pesos por acción, para las 447.604.316 acciones en circulación de la Compañía, lo cual equivale a la suma de \$302.457.167.558.
- Elegir, a los siguientes, miembros de la Junta Directiva para el periodo 2016 - 2018:

#### Miembros independientes

- Luis Fernando Alarcón Mantilla
- Daniel Cortés McAllister
- Felipe Ayerbe Muñoz
- Ana María Ibáñez Londoño

#### Miembros patrimoniales

- Yves Desjacques
  - Philippe Alarcon
  - Bernard Petit
  - Hervé Daudin
  - Matthieu Santon
- Aprobar la remuneración de la Junta Directiva durante el periodo 2016 - 2018, en los siguientes términos:
    - Para el Presidente de la Junta Directiva una asignación de \$10.500.000, por la preparación y asistencia a cada reunión de la Junta.
    - Para los miembros de la Junta Directiva, exceptuando a su Presidente, una asignación de \$7.000.000 por la preparación y asistencia a cada reunión de la Junta.
    - Para los Presidentes de los Comités de apoyo una asignación de \$7.000.000, por la preparación y asistencia a cada reunión del respectivo comité.
    - Para los miembros de los Comités de apoyo, exceptuando los presidentes de cada Comité, una asignación de \$3.500.000, por la preparación y asistencia a cada reunión del respectivo Comité.
  - Autorizar a la Administración de la Compañía para que, durante el ejercicio del año 2016, efectúe apropiaciones de las utilidades líquidas del ejercicio destinadas a la reserva para expansión, y con base en lo decidido por la Junta Directiva proceda a donar a entidades de beneficio común, fundaciones, corporaciones, personas naturales o jurídicas, la suma de \$6.810.000.000.
  - Aprobar la contratación de la firma Ernst & Young Audit S.A.S. para llevar a cabo la revisoría fiscal de la sociedad durante el periodo estatutario 2016 - 2018.