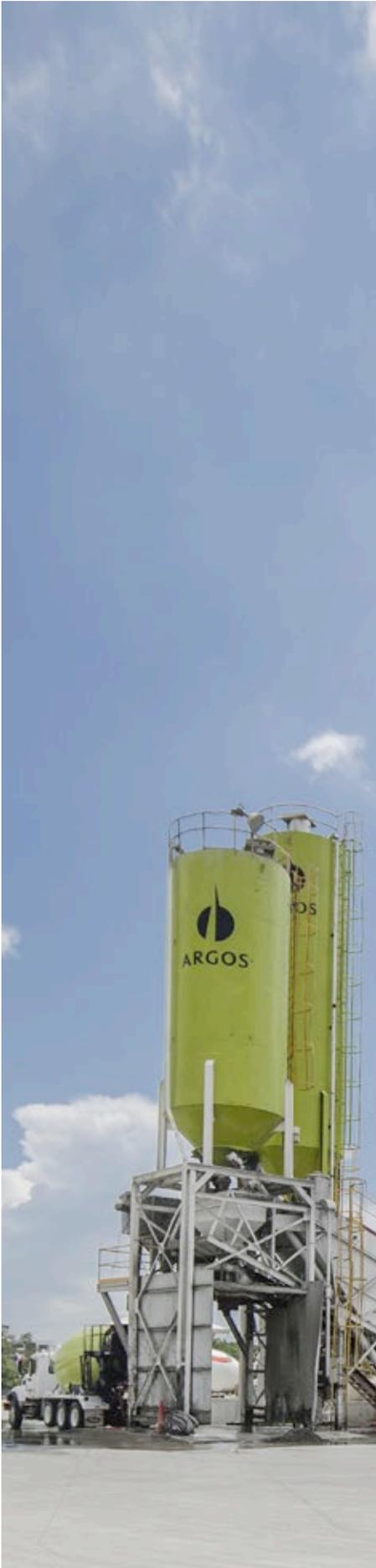




INFORME ANUAL
DE CUMPLIMIENTO PRÁCTICAS
DE GOBIERNO CORPORATIVO

2014





CEMENTOS ARGOS S.A.

INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

2014

El gobierno corporativo, entendido como el conjunto de normas y políticas que regulan la estructura de los órganos de administración de Argos y los principios de actuación de sus administradores, constituye un compromiso real de relacionamiento con nuestros grupos de interés, bajo los mejores estándares de transparencia, respeto y trato equitativo con los accionistas, colaboradores, contratistas y proveedores, comunidades y sociedad en general.

La integridad, como principio inspirador, se refleja en todas las actuaciones de nuestra actividad diaria. El Código de Buen Gobierno contiene los reglamentos de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva, a la vez que adopta medidas generales respecto al gobierno y a la sociedad, a las prácticas de administración, a la conducta de nuestros funcionarios y al manejo veraz y fluido de la información. Los accionistas cuentan con derechos de inspección e interacción con la compañía, más allá de los mínimos establecidos por la ley colombiana.

El Código contiene obligaciones más estrictas frente a los mínimos de ley en Colombia, atendiendo las recomendaciones del Código País, New York Stock Exchange (NYSE), Companies Circle y el Dow Jones Sustainability Index, entre otros, garantizando así una implementación constante de las mejores prácticas locales e internacionales en estos temas.



ÍNDICE

I.

**ESTRUCTURA DE CAPITAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

6

II.

**ESTRUCTURA DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD**

11

III.

**OPERACIONES CON PARTES
VINCULADAS**

24

IV.

**SISTEMAS DE GESTIÓN
DE RIESGOS DE LA SOCIEDAD**

27

V.

**ASAMBLEA GENERAL
DE ACCIONISTAS**

38

VI.

**TRANSPARENCIA,
ÉTICA Y CUMPLIMIENTO**

42



ESTRUCTURA DE CAPITAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2014



a) Capital y estructura de la propiedad de la sociedad:

Acciones ordinarias en circulación	1,151,672,310
Acciones readquiridas	63,575,575
Acciones con dividendo preferencial sin derecho a voto	209,197,850
TOTAL	1,424,445,735

Comportamiento de las acciones en 2014



El año 2014 estuvo marcado por la alta volatilidad de los mercados bursátiles, tanto a nivel local como internacional. La dinámica del mercado se vio reflejada en la cotización de las acciones de la compañía, revalorizándose cerca del 20% a junio. Cabe señalar que la variación del índice Colcap en el mismo periodo fue del 6%.

En el segundo semestre, las expectativas de cambio en la política monetaria en Estados Unidos, sumadas a la caída vertiginosa de los precios internacionales del petróleo (-46% año contra año), impulsaron la devaluación del peso colombiano frente al dólar (+24% año contra año), lo cual causó un efecto directo en las cotizaciones de la moneda y de las acciones del mercado bursátil colombiano (el índice Colcap cayó 17%).

En el consolidado año, las cotizaciones del mercado de valores colombiano llevaron al Colcap a cerrar 2014 con una desvalorización del 5.8%. A pesar de esto, las acciones de Cementos Argos presentaron un mejor desempeño frente al promedio del mercado bursátil del país, para finalizar con una variación del 4.1% año contra año en el caso de la acción ordinaria y del -1% para la acción preferencial.

b) Identidad de los accionistas que cuenten con participaciones significativas, directas e indirectas a 31 de diciembre de 2014:

Acciones Ordinarias:

Identificación	Tipo	Nombre del Accionista	Acciones	% Participación
8909002663	NIT	GRUPO ARGOS S.A.	698.806.652	60,68%
8903014430	NIT	AMALFI S.A.	62.593.875	5,44%
8002248088	NIT	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PORVENIR MODERADO	57.376.585	4,98%
8002297390	NIT	FDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCION MODERADO	55.723.649	4,84%
8002279406	NIT	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS COLFONDOS MODERADO	24.229.837	2,10%
TOTAL ACCIONES			898.730.598	78,04%

Acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto:

Identificación	Tipo	Nombre del Accionista	Acciones	% Participación
8002248088	NIT	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PORVENIR MODERADO	38.095.211	18,21%
8002297390	NIT	FDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCION MODERADO	18.931.794	9,05%
9004402831	NIT	FONDO BURSATIL ISHARES COLCAP	15.836.444	7,57%
8001982815	NIT	FONDO DE PENSIONES PROTECCION	6.616.968	3,16%
9004318031	NIT	NORGES BANK	6.350.939	3,04%
TOTAL ACCIONES			85.831.356	41,03%

b) Información de las acciones de las que directamente (a título personal) o indirectamente (a través de sociedades u otros vehículos) sean propietarios los miembros de la Junta Directiva y de los derechos de voto que representen:

Identificación	Tipo	Nombre del Accionista	Acciones	Especie
14991634	CC	TEICHER GRAUMAN LEON ELIAS	1.150	ORDINARIA

NOTA: Estas acciones fueron adquiridas desde octubre de 2007.

c) Relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí.

Cementos Argos S.A., no tiene relaciones comerciales o contractuales con los titulares de participaciones significativas. Las relaciones con sus partes vinculadas se hacen siempre en condiciones de mercado y en cumplimiento de las normas internas / externas que regulan la materia.

d) Negociaciones que los miembros de la Junta Directiva, de la Alta Gerencia y demás Administradores han realizado con las acciones y los demás valores emitidos por la sociedad.

En el 2014 no se presentaron negociaciones con acciones y/o valores emitidos por la sociedad por parte de los miembros de la Junta Directiva. La alta dirección tiene restricción para adquirir y/o negociar con los valores de la Compañía.

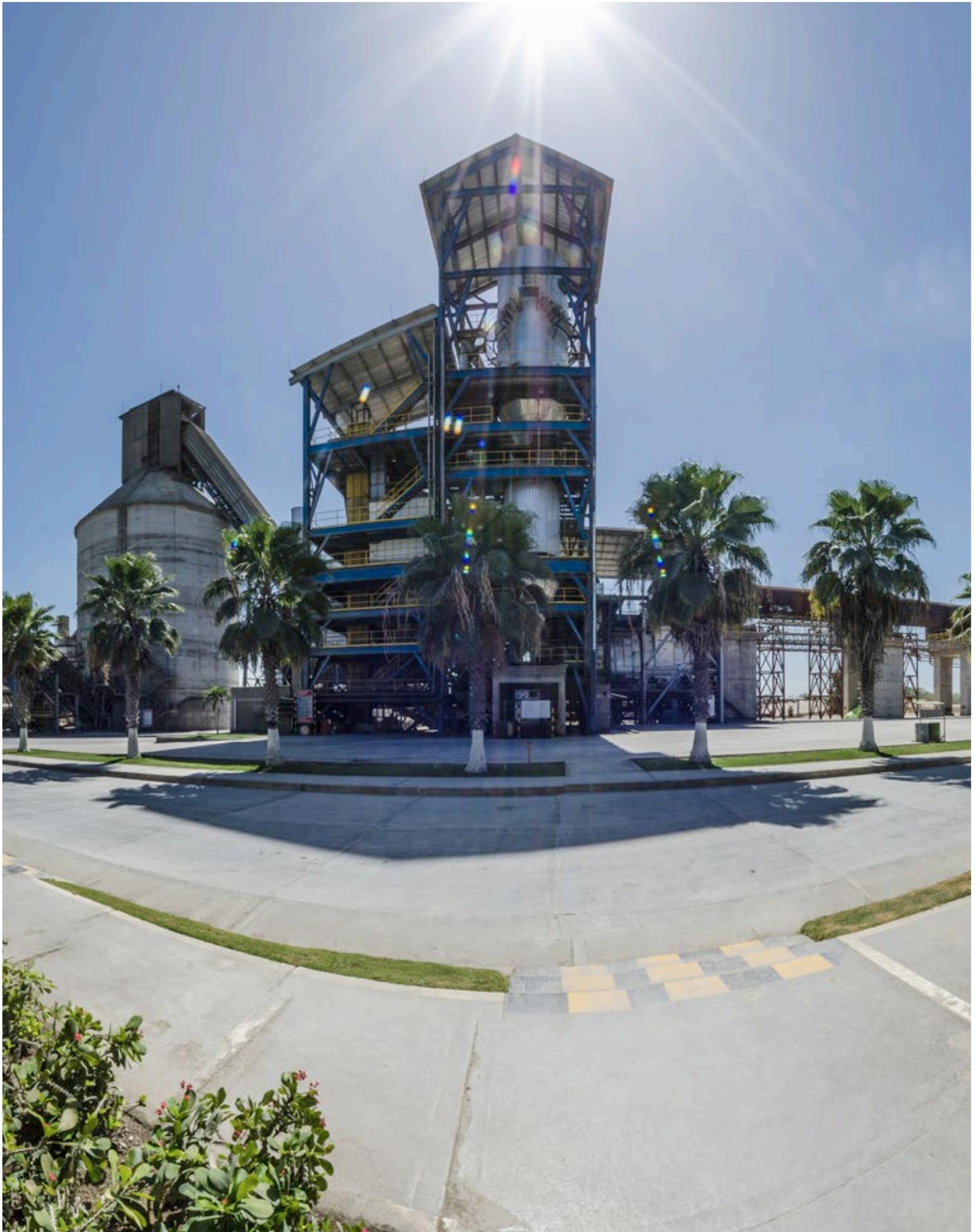
e) Síntesis de los acuerdos entre accionistas de los que se tenga conocimiento

En la secretaría de Cementos Argos S.A., no se han depositado a la fecha acuerdos entre accionistas.

f) Acciones propias en poder de la sociedad.

Durante el año 2014 no hubo emisión ni readquisición de acciones por parte de la sociedad. No obstante, como se indicó anteriormente, la sociedad cuenta con 63, 575,575 acciones readquiridas.







||

ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN
DE LA SOCIEDAD



a) Composición de la Junta Directiva e identificación del origen o procedencia de cada uno de los miembros, y de los Comités constituidos en su seno. Fecha de primer nombramiento y posteriores.

La Junta Directiva de Cementos Argos está compuesta por siete miembros, todos principales, de los cuales cinco cumplen con los criterios de independencia establecidos tanto en la ley colombiana como en el Código de Buen Gobierno. Ninguno de los miembros de la Junta Directiva es empleado de la Compañía.



José Alberto Vélez Cadavid

Grupo Argos S. A. Presidente

No independiente

Comité de Junta al que pertenece

Nombramientos y Retribuciones

Número de otras Juntas Directivas a las que pertenece

4

Nombre de las compañías donde participa como miembro de Junta Directiva

Cementos Argos S. A.
Grupo Suramericana S. A.
Bancolombia S. A.
Celsia S. A.
Crystal S. A. S.

Número de Juntas asistidas vs. Número de Juntas llevadas a cabo

17/17



Camilo José Abello Vives

Grupo Argos S. A. Vicepresidente Asuntos Corporativos

No independiente

Comité de Junta al que pertenece

Sostenibilidad y Gobierno Corporativo

Número de otras Juntas Directivas a las que pertenece

0

Nombre de las compañías donde participa como miembro de Junta Directiva

Cementos Argos S. A.

Número de Juntas asistidas vs. Número de Juntas llevadas a cabo

16/17



Cecilia Rodríguez González Rubio

Corporación Bioparque Presidente

Independiente

Comité de Junta al que pertenece

Sostenibilidad y Gobierno Corporativo

Número de otras Juntas Directivas a las que pertenece

3

Nombre de las compañías donde participa como miembro de Junta Directiva

Cementos Argos S. A.
Bioparque Proyectos S.A.S.
Fundación Botánica y Zoológica de Barranquilla

Número de Juntas asistidas vs. Número de Juntas llevadas a cabo

17/17



Claudia Beatriz Betancourt Azcárate

Amalfi S. A. Gerente general

Independiente

Comité de Junta al que pertenece

Auditoría y Finanzas

Número de otras Juntas Directivas a las que pertenece

3

Nombre de las compañías donde participa como miembro de Junta Directiva

Cementos Argos S. A.
Gases de Occidente
Proenergía
Promigas S. A.

Número de Juntas asistidas vs. Número de Juntas llevadas a cabo

16/17



León E. Teicher Grauman

Independiente

Comité de Junta al que pertenece

Auditoría y Finanzas

Número de otras Juntas Directivas a las que pertenece

4

Nombre de las compañías donde participa como miembro de Junta Directiva

Cementos Argos S. A.
Mirador S. A. S.
Xeon Colombia Ltda.
Continental Gold (Canadá)
Verano Energy (Canadá)

Número de Juntas asistidas vs. Número de Juntas llevadas a cabo

17/17



Esteban Piedrahíta Uribe

Cámara de Comercio de Cali
Presidente

Independiente

Comité de Junta al que pertenece

Auditoría y Finanzas

Número de otras Juntas Directivas a las que pertenece

4

Nombre de las compañías donde participa como miembro de Junta Directiva

Cementos Argos S. A.
Amalfi S. A.
Metrocali
Emcali
Confecámaras (Red de Cámaras de Comercio)

Número de Juntas asistidas vs. Número de Juntas llevadas a cabo

13/17



Carlos Gustavo Arrieta Padilla

Arrieta, Mantilla y Asociados
Socio

Independiente

Comité de Junta al que pertenece

Nombramientos y Retribuciones

Número de otras Juntas Directivas a las que pertenece

3

Nombre de las compañías donde participa como miembro de Junta Directiva

Cementos Argos S. A.
Mapfre Seguros S. A.
Fiducor S. A.
Reficar S. A.

Número de Juntas asistidas vs. Número de Juntas llevadas a cabo

14/17

Todos los miembros de la Junta Directiva ostentan cargos no ejecutivos. Fueron reelegidos en la Asamblea de marzo de 2014 y forman parte de la Junta desde marzo de 2012, a excepción de la doctora Claudia Betancourt, quien hace parte de ella desde 2009.

Todos disponen de competencias y experiencia relacionadas con impactos económicos, ambientales y sociales y ninguno de los miembros es accionista de un proveedor o cliente importante.

i. Comités de apoyo a la Junta

Directiva:

La Junta Directiva cuenta con tres comités de apoyo, definidos en nuestro Código de Buen Gobierno, los cuales son designados por ella misma, y están conformados por miembros de la Junta y por funcionarios de la Compañía:

Comité de Auditoría y Finanzas

Tiene la función de apoyar a la Junta Directiva en la supervisión de la efectividad del sistema de control interno, la toma de decisiones en relación con el control y la mejora de la actividad de la compañía, sus administradores y directores. Actualmente, está formado por tres miembros de la Junta Directiva, incluyendo todos los que tienen el carácter de independientes. De conformidad con la ley colombiana, este Comité debe reunirse por lo menos trimestralmente.

El Comité no sustituye las funciones de la Junta Directiva ni de la Administración sobre la supervisión y ejecución del sistema de control interno, pero sí ordena y vigila que los procedimientos de control interno se ajusten a las necesidades, metas y estrategias de Argos.

Una de las principales funciones de este Comité, relacionadas con la sostenibilidad, es supervisar la estructura del control interno de Argos, de forma que se pueda establecer si los procedimientos diseñados protegen razonablemente los activos de la compañía y si existen controles para verificar que las transacciones estén siendo adecuadamente autorizadas y registradas. Además, debe velar por la transparencia de la información financiera preparada por la compañía y su apropiada revelación, promoviendo la adecuada administración del riesgo financiero, así como cualquier riesgo asociado a ello. Para ello vigila que existan los controles necesarios y los instrumentos adecuados para verificar que los estados financieros revelen la situación de la empresa y el valor de sus activos.

Actualmente los miembros de Junta Directiva que lo componen son:

- Esteban Piedrahita (Miembro Independiente)
- León Teicher (Miembro Independiente)
- Claudia Betancourt (Cumple requisitos de independencia)

Comité de Nombramientos y Retribuciones

Tiene la misión de apoyar a la Junta Directiva, con las funciones especiales de determinación de las políticas y normas para la contratación, la compensación y el desarrollo del personal directivo de la compañía, además de vigilar continuamente las metas de los diferentes programas de compensación con relación al desempeño de los funcionarios. También define y recomienda a la Junta Directiva la adopción de diferentes programas de compensación y remuneración para el personal indicado, así como la evaluación de la efectividad de esos programas.

Con relación a la sostenibilidad, este Comité es responsable de diseñar el esquema de sucesión de la alta gerencia, evaluar el desempeño de la alta dirección y proponer el nombramiento y remoción del presidente de la compañía.

Actualmente los miembros de Junta Directiva que lo componen son:

- Carlos Gustavo Arrieta (Cumple criterios de independencia)
- José Alberto Vélez



Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo

Tiene la misión de apoyar a la Junta Directiva en aspectos como la revisión del papel de los directores, la selección de candidatos para ser directores, la definición de políticas de renovación de la Junta Directiva, la promoción de la capacitación de los directores, la supervisión de los procesos de la Junta Directiva, el cumplimiento del Código de Buen Gobierno con el apoyo de la Auditoría Interna y el monitoreo de la compra y venta de valores por parte de los directores y afiliados. También cuenta con funciones de orientación, monitoreo y seguimiento de las mejores prácticas en sostenibilidad.

Este Comité está compuesto por dos miembros de la Junta Directiva y se reúne de forma trimestral.

Actualmente los miembros de Junta Directiva que lo componen son:

- Cecilia Rodríguez (Cumple criterios de independencia)
- Camilo José Abello.

ii. Matriz de perfiles y habilidades de los miembros de Junta Directiva

Nuestra actual Junta Directiva cubre todas las habilidades requeridas para ser parte de éste órgano, de acuerdo con las habilidades y perfiles incluidos en nuestro Código de Buen Gobierno (Capítulo 3), tal y como se detalla en la siguiente matriz:



CEMENTOS ARGOS S.A.

BOARD OF DIRECTORS SKILLS MATRIX

DIRECTOR	SKILL, EXPERIENCE AND EXPERTISE											DIVERSITY		
	Independent	Other Boards Experience	Risk	Internal Control	Corporate Finance	Trading/Commercial Issues	Industry	Crisis Management	Legal	ESG Experience	Government/Public Policy	International	Geographic	Gender
Jose Alberto Vélez Cadavid		X				X	X	X		X		X	COL	M
Camilo José Abello Vives		X				X	X	X	X	X		X	COL	M
Cecilia Rodríguez González Rubio	X	X					X	X		X	X		COL	F
Claudia Beatriz Betancourt Azcárate	X	X	X	X	X			X					COL	F
León E. Teicher Grauman	X	X	X	X	X		X	X				X	COL	M
Esteban Piedrahita Uribe	X	X	X	X	X	X		X			X		COL	M
Carlos Gustavo Arrieta Padilla	X	X						X	X		X		COL	M

b) Hojas de vida de los miembros de la Junta Directiva.

Las hojas de vida de los miembros de la Junta Directiva de Cementos Argos S.A., pueden consultarse en nuestra página web: <http://www.argos.co/ir/gobierno-corporativo/junta-directiva>

c) Cambios en la Junta Directiva durante el ejercicio.

En la reunión ordinaria celebrada el 21 de marzo de 2014, la Asamblea General de Accionistas reeligió como miembros de la Junta Directiva durante el periodo 2014 – 2017:

- León Teicher Grauman – Miembro Independiente
- Esteban Piedrahita Uribe – Miembro Independiente
- Claudia Betancourt Azcarate
- Cecilia Rodríguez González
- Carlos Gustavo Arrieta Padilla
- José Alberto Vélez Cadavid
- Camilo Abello Vives

d) Miembros de la Junta Directiva de la Matriz que se integran en las Juntas Directivas de las empresas Subordinadas o que ocupan puestos ejecutivos en estas (caso de Conglomerados).

No hay miembros de la Junta Directiva de nuestra compañía matriz Grupo Argos S.A. en la Junta Directiva de Cementos Argos S.A., ni ocupan puestos ejecutivos en ésta.

e) Políticas aprobadas por la Junta Directiva durante el período que se reporta.

En 2014, la Junta Directiva aprobó las siguientes políticas:

- Cambio en la Política Contable relacionada con la vida útil de los activos
- Estructura organizacional
- Gestión de Riesgos – SGR
- Plan Anual de Auditoría Interna
- Cambios estatutarios a proponer a la Asamblea 2015 como parte del plan de implementación de algunas medidas del nuevo Código País de la Superintendencia Financiera de Colombia
- Gestión de Cumplimiento en la Compañía y sus subordinadas



Los aspectos relacionados con la sostenibilidad estuvieron presentes en todas las reuniones de este órgano, en las que se discutieron temas de medioambiente, seguridad industrial y salud ocupacional, resultados financieros, riesgos, auditoría y transparencia, entre otros. Como ejemplo, todas las sesiones de la Junta Directiva comienzan con un informe de seguridad industrial y salud ocupacional. Adicionalmente, el Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo de la Junta revisa en detalle la ejecución de la Política Ambiental y es informado de los principales temas sociales relacionados con sus operaciones.

f) Proceso de nombramiento de los miembros de la Junta Directiva.

Teniendo en cuenta que la Junta Directiva es el órgano encargado de definir las principales políticas y estrategias a largo plazo de la compañía, son sus miembros los gestores e impulsores más importantes del gobierno corporativo y su cumplimiento, además de ser quienes velan por estar a la vanguardia en la implementación de los más altos estándares en esta materia.

De acuerdo con la normativa colombiana aplicable a Argos, así como con lo establecido en nuestros estatutos, la elección de los miembros de la Junta se realiza mediante la aplicación del sistema de cociente electoral, con base en las planchas presentadas por los accionistas, quienes consideran en el proceso de nominación aspectos contenidos en el Código de Buen Gobierno, como la experiencia en la participación en juntas directivas, especialidades profesionales relevantes para la actividad de la compañía, habilidades básicas para tener un adecuado desempeño, capacidades para entender y cuestionar información financiera y propuestas de negocios, y competencias para trabajar en un entorno internacional.

Adicionalmente, deben garantizar que al menos uno de los miembros sea experto en finanzas corporativas y/o en control interno, y que al menos el 50% de ellos acrediten la calidad de independientes en los términos establecidos en la Ley 964 de 2005 por la legislación del mercado de valores colombiano.

Nuestra Junta Directiva se compone de siete miembros (dos de los cuales son mujeres) sin suplencias, elegidos para periodos de tres años y reelegibles indefinidamente. No obstante, la Asamblea General de Accionistas puede remover a los miembros de manera individual en cualquier momento.

La Junta Directiva está integrada actualmente por personas con diferente experiencia y conocimientos. Por citar algunos ejemplos, Carlos Gustavo Arrieta es abogado, durante muchos años ha sido socio de la firma Arrieta Mantilla, pero adicionalmente se desempeñó como procurador general de la Nación y Embajador en los Países Bajos. Cecilia Rodríguez es una experta en temas sociales y ambientales y fue ministra de Medio Ambiente. Esteban Piedrahita es economista y ocupó el cargo de director nacional de Planeación. Camilo Abello, abogado de profesión, conoce en detalle la industria cementera, pues antes de pasar a ocupar la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos de Grupo Argos, trabajó en nuestra compañía por veinte años.



León Teicher trabajó durante muchos años en el sector de tecnología y, posteriormente, se desempeñó como presidente del Cerrejón. Claudia Betancourt ha trabajado la mayor parte de su carrera profesional en el sector financiero y, por lo tanto, tiene amplios conocimientos en esa materia. José Alberto Vélez es ingeniero administrativo y ha ocupado altas posiciones del mundo empresarial, habiendo sido presidente de Suramericana de Seguros, Cementos Argos y, actualmente, de su matriz, Grupo Argos.

De esta manera, nuestra Junta Directiva está integrada por personas de diversos géneros, con una valiosa trayectoria y una amplia experiencia en los sectores público y privado.

Creemos que la independencia de la mayoría de nuestros miembros de Junta Directiva es un factor que le agrega valor al análisis de la gestión de los negocios y a la planeación de la estrategia de la compañía. De esta manera, establecimos una regla según la cual los miembros pierden la calidad de independientes cuando han ejercido su posición por tres periodos consecutivos; con esto se busca mantener altos niveles de independencia en los miembros de Junta.

Además de contar con un accionista de control, los miembros deben certificar que no tienen conflictos de interés con la compañía ni con los fondos institucionales que son accionistas de ella, informando sobre cualquier tipo de relación que pueda influir en la dirección de su opinión o voto.

g) Política de remuneración de la Junta Directiva.

La Asamblea General de Accionistas establece y fija la remuneración teniendo en cuenta la estructura de la Junta Directiva y las obligaciones de los miembros, así como sus calidades personales y profesionales, tiempo que dedican a su actividad, tamaño de las operaciones de la compañía y complejidad de ellas.

h) Remuneración de la Junta Directiva y miembros de la Alta Gerencia.

En 2014, los miembros de la Junta

recibieron una compensación de COP \$4,500,000 mensuales más una compensación adicional por su participación en los comités de apoyo a la Junta Directiva (no aplicable para miembros de Grupo Argos). A pesar de estar permitido por nuestro Código de Buen Gobierno, a la fecha el esquema de remuneración de la Junta Directiva no cuenta con un componente variable. Estos pagos se pueden verificar en el anexo al reporte integrado 2014 que contiene los estados financieros, nota 24, página 184. <http://www.reporteintegradoargos.co/estados-financieros-3/>

Los pagos a la alta gerencia se encuentra igualmente incluida en el anexo al reporte integrado 2014 que contiene los estados financieros, nota 16, página 115, al igual que en el detalle del Art. 446 que se encuentra en la página 186 del mismo documento. <http://www.reporteintegradoargos.co/estados-financieros-3/>

i) Quórum de la Junta Directiva.

De acuerdo con el art. 48 de nuestros estatutos sociales:

“Artículo 48.- La Junta Directiva se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al mes de acuerdo con el calendario anual que ella misma apruebe, y podrá reunirse extraordinariamente cuando ella misma determine o cuando sea convocada por el Presidente de la compañía, por el Revisor Fiscal o por tres (3) de sus miembros. También serán válidas las reuniones no presenciales en los términos autorizados por la Ley.

La convocatoria a las reuniones de Junta Directiva deberá hacerse por cualquier medio y sin que exista un término especial de convocatoria.

Habrá quórum con la mayoría de sus miembros y esta mayoría absoluta será necesaria para aprobar las decisiones.”

j) Datos de asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y de los Comités.

Durante el 2014 la Junta Directiva se reunió en 17 ocasiones, tanto de manera presencial como no presencial con un porcentaje promedio de



asistencia del 92.44%. El detalle por miembro de Junta se encuentra en el gráfico del Capítulo II del presente informe. En los comités:

- Auditoría y Finanzas: Se realizaron 5 reuniones con un promedio de asistencia del 86.87%.
- Nombramientos y Remuneraciones: Se realizaron 4 reuniones con asistencia del 100%.
- Sostenibilidad y Gobierno Corporativo: Se realizaron 5 reuniones con asistencia del 100%.

k) Presidente de la Junta Directiva (funciones y temas claves).

El presidente de nuestra Junta Directiva es el Dr. Jose Alberto Vélez, presidente de nuestra matriz Grupo Argos S.A. Sus funciones están definidas en el artículo 47 de nuestros estatutos, así como en el numeral 9.1 de nuestro Código de Buen Gobierno:

1. Realizar la convocatoria de las reuniones, directamente o por medio del Secretario de la Junta Directiva.
2. Presidir las reuniones y manejar los debates.
3. Preparar el Orden del Día de las reuniones, en coordinación con el Presidente de la Sociedad y el Secretario de la Junta Directiva.
4. Asegurar que la Junta Directiva fije e implemente eficientemente la dirección estratégica de la sociedad.
5. Coordinar y planificar el funcionamiento de la Junta Directiva mediante el establecimiento de un plan anual de trabajo basado en las funciones asignadas.
6. Velar por la entrega, en tiempo y forma, de la información a los Miembros de Junta Directiva, directamente o por medio del Secretario de la Junta Directiva.
7. Velar por la ejecución de los acuerdos de la Junta Directiva y efectuar el seguimiento de sus encargos y decisiones.
8. Monitorear la participación activa de los miembros de la Junta

Directiva.

9. Liderar el proceso de evaluación anual de la Junta Directiva y los Comités, excepto su propia evaluación.

Estas funciones serán incluidas en la propuesta de reforma estatutaria a presentar a la Asamblea General de Accionistas 2015, como parte del plan de implementación de algunas medidas del nuevo Código País de la Superintendencia Financiera de Colombia.

l) Secretario de la Junta Directiva (funciones y temas claves).

El secretario de nuestra Junta Directiva es el Dr. Juan Luís Múnera, Vicepresidente Legal y Asuntos Institucionales. Sus funciones están definidas en el artículo 61 de los estatutos de la Compañía, así:

“Artículo 61.- La Sociedad tendrá un Secretario General que actuará como Secretario de la Asamblea General de Accionistas y la Junta Directiva. Sus deberes y atribuciones serán los que se indiquen en el Reglamento de Funcionamiento de la Junta Directiva.

El Secretario General será un empleado de alto nivel de la Sociedad y será designado por la Junta Directiva a propuesta del Presidente de la Sociedad y previo concepto del Comité de Nombramientos y Remuneraciones.”

Dentro de las funciones asignadas al Secretario en el Código de Buen Gobierno, 9.3, están:

- Coordinar la organización de la Junta Directiva, comunicar las convocatorias para sus reuniones y asistir a las mismas.
- Coordinar, junto con el Presidente de ARGOS, la recopilación y remisión de información que ha de ser analizada por la Junta Directiva.
- Llevar, conforme a la ley, los archivos y los libros de actas de la Junta Directiva, y autorizar con su firma las copias que de ellas se expidan.
- Participar en los Comités de Apoyo a la Junta Directiva en que sea designado.
- Promover e informar a la Junta Directiva sobre los avances y

tendencias en materia de gobierno corporativo.

- Tramitar los conflictos de interés que surjan en la Compañía y que deban ser de conocimiento de la Junta Directiva.
- Informar a la Junta Directiva sobre el sistema de registro de acciones y las situaciones de control en la entidad.
- Prestar asesoría legal a la Junta Directiva y rendir informes sobre los asuntos legales de importancia material para la actividad de la Compañía y la gestión de los administradores.
- Comunicar las decisiones de la Junta Directiva a las diferentes áreas y funcionarios de la Compañía.
- Cumplir con las funciones que le sean delegadas por la Junta Directiva.

Estas funciones serán incluidas en la propuesta de reforma estatutaria a presentar a la Asamblea General de Accionistas 2015, como parte del plan de implementación de algunas medidas del nuevo Código País de la Superintendencia Financiera de Colombia.

m) Relaciones durante el año de la Junta Directiva con el Revisor Fiscal, analistas financieros, bancas de inversión y agencias de calificación.

La revisoría Fiscal asistió a la totalidad de reuniones del Comité de Auditoría y Finanzas llevadas a cabo en 2014.

n) Asesoramiento externo recibido por la Junta Directiva.

Como parte del plan anual de capacitación a los miembros de la Junta Directiva, durante el 2014 los Directores participaron en el Encuentro Anual de la Liga de Directores, organizado por la firma Prospecta, en donde se contó con la presencia de Guhan Subramanian, Profesor vitalicio de la Escuelas de Negocios y Derecho de la Universidad de Harvard. Además de su participación en este encuentro, nuestros miembros de Junta tuvieron una reunión privada con el Profesor Subramanian, donde pudieron profundizar en los temas de su especialidad. Adicionalmente la Junta Directiva contó, en algunas

de sus sesiones presenciales, con la presencia de banqueros de inversión para discutir y conocer las tendencias globales en la industria del cemento, así como la presentación de Alberto Trejos, ex ministro de Costa Rica, experto en temas de la región Centro América para analizar las tendencias y estado actual de esta región.

o) Manejo de información de la Junta Directiva

Nuestra Junta Directiva cuenta con un mini sitio en intranet dispuesto para la comunicación oportuna y confidencial con éste órgano; No obstante lo anterior, en 2014 se desarrolló una aplicación especial que se ejecuta en un ambiente informático que nos permite una mayor y más amigable interacción con nuestros Directores, al tiempo que almacena de manera confidencial la documentación necesaria para la toma oportuna de las decisiones de nuestra Junta.



p) Actividades de los Comités de la Junta Directiva

COMITÉS	AUDITORIA Y FF	NOMBR. Y REMUN	SOSTENIB Y GC
PRINCIPALES TEMAS 2014	Cambios en políticas contables por vida útil de activos	Resultados Sistema de Remuneración Variable 2013	Proyecto “Yo Prometo” (SISO)
	Estados financieros 2013	Metas Sistema de Remuneración Variable 2014	Política Ambiental
	Estados financieros trimestrales 2014	Evaluación del desempeño de la alta dirección.	Declaración Anual de Conflictos de Interés
	Cumplimiento plan de implementación NIIF	Planes de sucesión e identificación de altos potenciales	Programa Equipares y Programa ONU para la no violencia contra las mujeres
	Plan de trabajo auditoría interna	Encuesta de ambiente laboral	Política de Sostenibilidad y
	Informes de auditoría interna y gestión de riesgos	Ajustes en la estructura organizacional	Modificaciones por Código País
	Informes revisoría fiscal	Proyecto de Cultura Organizacional	Evaluaciones de desempeño de la Junta Directiva
	Ética, transparencia, cumplimiento		Política de Derechos Humanos
	Cambio de ERP		“Llamado a la Acción” Naciones Unidas

q) Información sobre la realización de los procesos de evaluación de la Junta Directiva y Alta Gerencia, así como síntesis de los resultados.

Para conocer el desempeño de la Junta Directiva en un periodo determinado, realizamos alternadamente, a mediados y final del periodo para el cual fueron elegidos, evaluaciones externas y autoevaluaciones. Mediante estos mecanismos examinamos el funcionamiento de la Junta como órgano colegiado y, además, el desempeño de cada uno de sus miembros, calificando su nivel de involucramiento y participación en la definición de la estrategia de la compañía, incluyendo los temas ambientales, sociales, de seguridad industrial y de gobierno.

La evaluación externa debe ser realizada por una firma independiente, y un resumen con las conclusiones se presenta a la Asamblea General de Accionistas en la reunión para la cual esté prevista la elección de la Junta. En la Asamblea de 2014, en la que se reeligió a la actual Junta, se presentaron las conclusiones de la evaluación externa realizada en 2013. En 2015 haremos una autoevaluación, igualmente con el apoyo de la firma Prospecta.

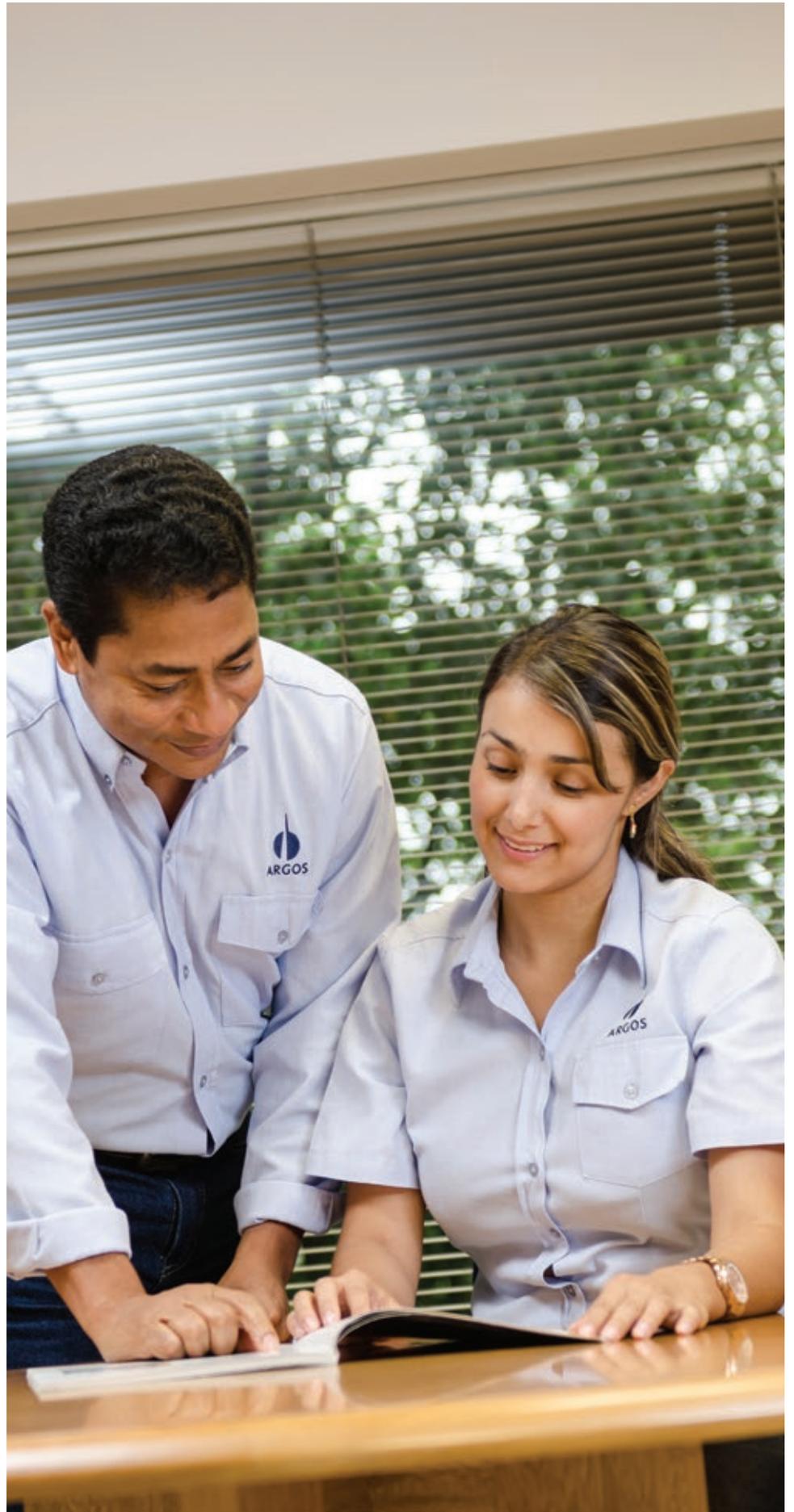
En el 2013, y en cumplimiento de lo establecido en el Código de Buen Gobierno, se contrató a la firma PROSPECTA, para que adelantara la evaluación externa de desempeño de la Junta Directiva de Cementos Argos S.A., la cual realizó un diagnóstico del estado del desempeño de la Junta Directiva al momento de la evaluación, además de sugerir oportunidades de mejora, a tono con las mejores prácticas internacionales.

Los elementos que se tomaron en cuenta en la metodología de Prospecta, fueron: Estructura / Gobierno; Coordinación; Interacción y Enfoque de lo estratégico, las cuales se agruparon luego en 37 elementos específicos de desempeño, los cuales se evaluaron para obtener la calificación de cumplimiento de los estándares o mejores prácticas internacionales de nuestra Junta Directiva.

Como resultado de la evaluación se catalogó a nuestra Junta como un órgano de mandato joven de categoría superior, en el que hay un buen nivel de cumplimiento en todas las áreas analizadas, y en el cual se resaltan los esfuerzos de la Compañía por rediseñar éste órgano y por estar a la vanguardia de los temas de gobierno corporativo, por lo que nuestra Junta

Directiva cuenta con bases sólidas que le permiten demostrar fortalezas fundamentales en la construcción de equipo.

A partir del informe de la evaluación externa, definimos unas oportunidades de mejora que se han venido implementando desde 2013, a lo largo de 2014 y continuarán en 2015, las cuales incluyen, entre otros, cambios en las funciones y el nombre del Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo, profundización en la gestión del riesgo, ampliación del enfoque de gobierno corporativo y mejora de la plataforma de interacción con los miembros de la Junta Directiva, buscando una mayor información previa, así como un acceso más amigable a los documentos de las reuniones pasadas y futuras, además de la interacción en tiempo real en las votaciones.





OPERACIONES
CON PARTES VINCULADAS



a) Atribuciones de la Junta Directiva sobre este tipo de operaciones y situaciones de conflictos de interés.

Dentro de las funciones de la Junta Directiva en relación con las operaciones con partes vinculadas y conflictos de interés, se encuentra emitir concepto por parte del Comité de Auditoría y Finanzas, mediante un informe escrito, respecto de las posibles operaciones relevantes que se planean celebrar con vinculados económicos, que no correspondan al giro ordinario de los negocios o que eventualmente puedan celebrarse en condiciones diferentes a las de mercado o que puedan llegar a alterar la igualdad de trato entre los accionistas. La autorización de dicha operación (es) relevante (s) la hace la asamblea general de accionistas con base en este informe. La Junta Directiva aprueba las demás operaciones con vinculadas que sean de su competencia.

Todas las operaciones llevadas a cabo con compañías vinculadas se documentan debidamente en nuestros estados financieros y sus notas, así como en el informe de Grupo del artículo 29 del Código de Comercio.

Con respecto a los conflictos de interés y como lo requiere nuestro Código de Buen Gobierno, nuestros Directores deben evitar permanentemente los conflictos de interés con la Compañía. Estar muy atentos y ser cuidadosos en el manejo de cualquiera de estos eventos, describiendo la situación en sesión formal de Junta Directiva, documentando el conflicto y absteniéndose de votar sobre el asunto. Para tal efecto, los miembros deben informar a la Junta las relaciones, directas o indirectas, que mantengan entre ellos, con la Compañía, con proveedores, con clientes o con cualquier otro grupo de interés de los que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto.

En cuanto a conflictos de interés de nuestros funcionarios, el Código de Conducta Empresarial establece los criterios para identificar un conflicto de interés y el procedimiento para



su revelación, siendo el Comité de Auditoría y Finanzas la máxima instancia para la revelación y manejo de conflictos de interés de la alta dirección. Tanto la Junta Directiva y la alta dirección como los funcionarios de Cementos Argos deben diligenciar anualmente el formato “Declaración de Potenciales Conflictos de Interés” o cada vez que se le presente alguna situación que lo pueda llevar a ello.

b) Detalle de las operaciones con Partes Vinculadas más relevantes a juicio de la sociedad, incluidas las operaciones entre empresas del Conglomerado.

El detalle de las operaciones realizadas entre las sociedades del Grupo Empresarial Argos se encuentra en el Informe Especial realizado en virtud del artículo 29 de la Ley 222 de 1995, el cual hace parte de la documentación puesta a disposición de los accionistas durante el derecho de inspección en la página web de la Compañía en el enlace <http://www.argos.co/ir/gobierno-corporativo/asamblea-de-accionistas>, y se entregará a los accionistas con la documentación de asamblea.

c) Conflictos de interés presentados y actuación de los miembros de la Junta Directiva.

Durante el 2014, se reportó una declaración de conflicto de interés de parte de uno de los miembros de Junta Directiva en la aprobación de un contrato, decisión de la cual se apartó dicho miembro de Junta.

d) Mecanismos para resolver conflictos de interés entre empresas del mismo Conglomerado y su aplicación durante el ejercicio.

Todas las transacciones con sociedades del Grupo Empresarial Argos deben hacerse en condiciones de mercado y cuando haya alguna operación relevante que no cumpla

con esta condición, deberá ser aprobada por la Asamblea General de Accionistas. Si no es una operación relevante, debe aprobarse por la Junta Directiva. De cualquier manera, nuestro Código de Conducta Empresarial establece cuando podemos estar frente a un potencial conflicto de interés y la obligación de revelarlo a la Compañía. En 2015, será diseñado en conjunto con nuestra matriz Grupo Argos, y en cumplimiento de las nuevas medidas del Código País, un Protocolo de Interrelación del Grupo Empresarial Argos, que aportará aún mayor transparencia a este mecanismo. Durante el 2014 no se presentaron situaciones de conflicto de interés entre Cementos Argos y compañías del Grupo Argos.





IV

SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS DE LA SOCIEDAD



a) Explicación del Sistema de Control Interno (SCI) de la sociedad

En Cementos Argos hemos adoptado los modelos COSO y COBIT, modelos reconocidos como buenas prácticas internacionalmente, para diseñar y gestionar nuestro sistema de control interno buscando asegurar razonablemente, la eficiencia y eficacia de nuestras operaciones, la confiabilidad de la información que generamos y el cumplimiento normativo en todas nuestras actuaciones. Nuestra estructura para ello se soporta en las funciones del Comité de Auditoría y Finanzas de la Junta Directiva, la Gerencia de Auditoría Interna, la Gerencia de Riesgos y la Gerencia de Cumplimiento, ésta última de creación en octubre de 2014.

El Comité de Auditoría y Finanzas de la Junta Directiva tiene dentro de sus funciones dar apoyo a la Junta Directiva en la supervisión de la efectividad del Sistema de Control Interno, al ordenar y vigilar que los procedimientos de control interno se ajusten a las necesidades, objetivos, metas y estrategias determinadas por

la Compañía y se enmarquen dentro de los objetivos del control interno, que son la eficiencia y efectividad en las operaciones y la suficiencia y confiabilidad en la información financiera.

Trimestralmente el Comité de Auditoría realiza orientación y seguimiento sobre los elementos, herramientas y gestión efectuados al sistema de control interno. Dentro de los principales aspectos monitoreados por este Comité están los planes de trabajo de Auditoría Interna y Revisoría Fiscal, las políticas contables, las variaciones significativas de los estados financieros, la metodología de evaluación del sistema de control interno, la metodología de administración de riesgos, los resultados de las evaluaciones efectuadas por Auditoría Interna y Revisoría Fiscal de Cementos Argos y sus subordinadas, la implementación de planes de acción; y el programa de prevención y respuesta al fraude, incluido el comportamiento de la Línea de Transparencia y la solución de los casos en ella reportados.



La Gerencia Corporativa de Auditoría, realiza evaluación independiente de los elementos de gobierno, riesgos y control necesarios para gestionar los procesos del negocio de manera permanente. Producto de estas evaluaciones, identificamos las buenas prácticas desarrolladas en la compañía, así como las oportunidades de mejora requeridas para el logro de los objetivos de cada proceso y del negocio mismo. Dichas mejoras han sido efectuadas o se encuentran en proceso de implementación y son igualmente, objeto de seguimiento por parte del equipo de auditoría y la Alta Dirección.

A su vez, y para lograr una coordinación y un flujo de información adecuados sobre los riesgos de la organización, se ha establecido como responsables de los riesgos a los dueños de los procesos: presidente, vicepresidentes y gerentes, en las diferentes unidades de negocio. De igual forma, se han designado gestores de riesgo en cada vicepresidencia con el objetivo de contar con personal experto que soporta la gestión de riesgo en los procesos y proyectos; estos constituyen un pilar fundamental en la comunicación de las diferentes unidades de negocio con la Gerencia de Riesgos, que tiene línea de reporte directa con el Comité de Auditoría y Finanzas y dependencia funcional de Presidencia.

En cuanto a la Gerencia de Cumplimiento, creada en octubre de 2014, está a cargo de los temas de gobierno corporativo, transparencia y conducta, cumplimiento legal y sistema de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo, como respuesta a la necesidad de consolidarlos en un área con dedicación exclusiva a ellos y con alcance corporativo, lo que permite direccionarlos en las tres regionales, proporcionando un control integral en nuestras operaciones.

Finalmente, la Revisoría Fiscal de Cementos Argos está a cargo de una firma de reconocido prestigio internacional designada por la Asamblea General de Accionistas. Para garantizar su independencia se prohíbe al Revisor Fiscal desempeñar



o prestar servicios diferentes a los propios de su cargo a las sociedades del Conglomerado. Durante el año 2014, la Revisoría Fiscal no presentó incompatibilidades o inhabilidades previstas en la ley.

Así mismo, contractualmente está establecido que en el evento de reelecciones sucesivas, las personas naturales designadas para ejercer el cargo de principal y suplente deberán ser cambiadas por los menos cada 5 años y que dichas personas solo podrán volver a desempeñarse como revisores fiscales de la Compañía una vez transcurridos como mínimo 2 años desde su retiro del cargo.

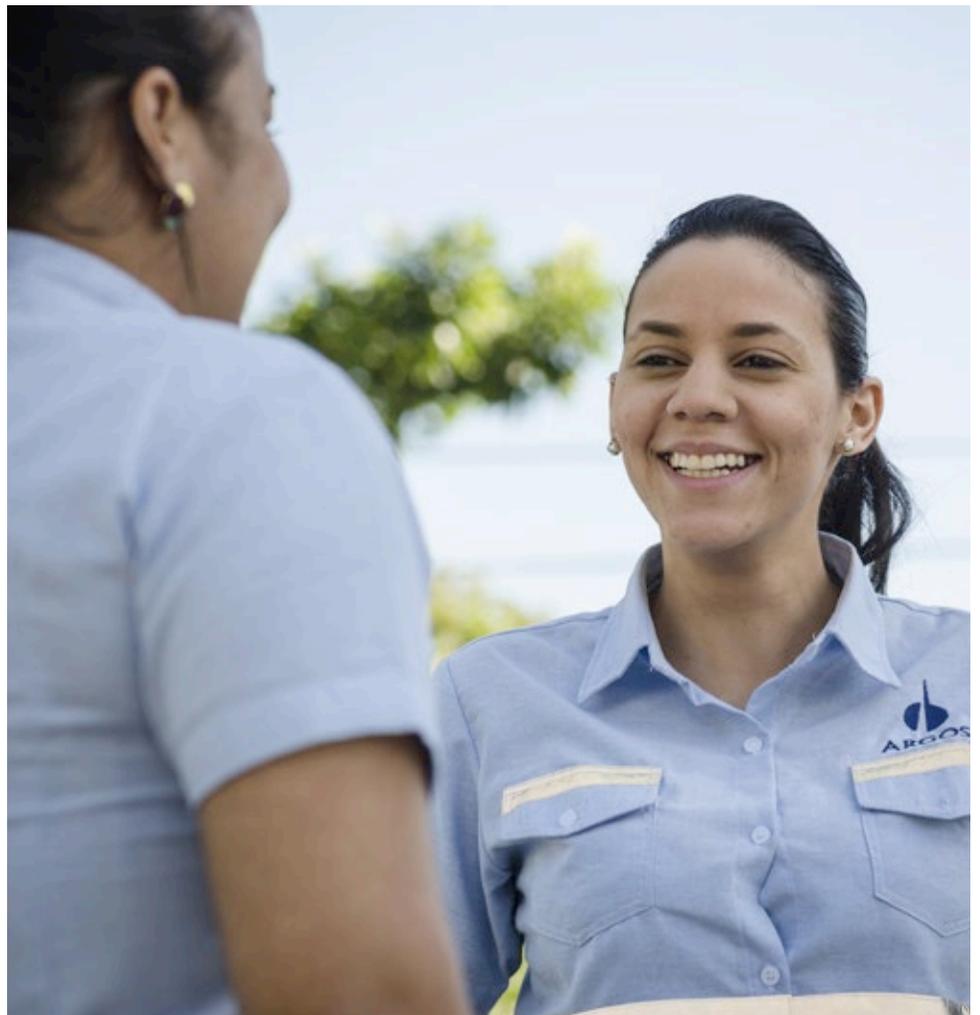
b) Descripción de la política de riesgos

La gestión de riesgos en nuestra compañía es una herramienta fundamental para operar con una seguridad razonable en el desarrollo de nuestra estrategia y las operaciones. Está soportada en el Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SGIR), basado en los estándares ISO 31000 y COSO Enterprise Risk Management y coordinada con el modelo de GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento) que actualmente estamos desarrollando.

El SGIR tiene como enfoque la identificación de los riesgos relevantes desde lo estratégico, lo cual deriva en la gestión de riesgos por procesos, proyectos e instalaciones en todas nuestras operaciones, así como en el gobierno corporativo, la sostenibilidad y la continuidad de las operaciones. Este enfoque permite la alineación de aspectos relevantes como la gestión ambiental, las comunidades, la seguridad, la normatividad y los aspectos financieros, entre otros, con un enfoque global de gestión que soporta la ejecución exitosa de nuestra estrategia.

Riesgos estratégicos:

1. Disminución en la participación de mercado y/o rentabilidad esperada por ineficiencia en la cadena de abastecimiento para la atención de la demanda.
2. No obtención, sanciones o pérdida de licencias, permisos, certificaciones o concesiones requeridas para la operación por incumplimiento de parámetros legales, mineros o ambientales.
3. Afectación de la seguridad de nuestros colaboradores, activos e instalaciones.
4. Impactos ambientales por efecto de las actividades mineras e industriales.
5. Cambios en normatividad y estándares aplicables.
6. Afectación de la disponibilidad, integridad o confidencialidad de la información de la compañía, sus clientes o proveedores.
7. Afectación seria de la reputación ante los diferentes grupos de interés.
8. Sanciones y afectación de la imagen derivadas de investigaciones por leyes de competencia.
9. Interacción con comunidades en los sitios de influencia de las operaciones.
10. Riesgos de los mercados (competencia, importaciones, nuevos entrantes, sustitutos y precios).
11. Riesgos asociados a variables geopolíticas globales, regionales y por país.
12. Riesgos asociados a variables y gestión financiera (liquidez, mercado, crédito y tasa de cambio).
13. Afectación de las operaciones por eventos de la naturaleza.
14. Riesgos de fraude y/o actuaciones indebidas por parte de clientes, proveedores, funcionarios, socios y/o terceros.
15. Riesgos asociados al abastecimiento, la confiabilidad y la variabilidad de los costos de recursos energéticos para la operación y su uso eficiente.
16. Gestión de lo humano no alineada con los objetivos y necesidades del negocio.





El marco de gobierno del Sistema de Gestión Integral de Riesgos considera cuatro pilares fundamentales para su sostenibilidad, los cuales anualmente generan planes de acción para su fortalecimiento:

- La Política de Riesgos: Establece los elementos y el marco general de actuación, las expectativas frente a la gestión del riesgo, los niveles de atribución y responsabilidad para el tratamiento y monitoreo de los riesgos, que se complementa con la metodología establecida en el Manual de Gestión Integral de Riesgos.
- La definición de roles y responsabilidades para la gestión de riesgos: Que considera las funciones de la Junta Directiva y el Comité de Auditoría y Finanzas, el presidente y el Comité Directivo, las vicepresidencias y los responsables de procesos, la Gerencia de Riesgos y Auditoría Interna frente a la gestión de riesgo en la compañía.
- La metodología del SGIR: Está orientada a la aplicación de modelos cualitativos y semicuantitativos, buscando que la gestión del riesgo sea realizada de manera homogénea entre las unidades de negocio, con el fin de permitir la consolidación de los riesgos corporativos, mediante la utilización de nuestras herramientas (Matriz de Riesgos y Controles y Tablero de Control), en las cuales se registran los riesgos, su valoración y su gestión. Esta permite la creación de modelos específicos basados en

riesgo que sean una herramienta de gestión para aspectos específicos y transversales de la organización, como los asociados a la gestión de títulos mineros, al relacionamiento con comunidades y a las metodologías de planeación estratégica de proyectos. Asimismo, se están desarrollando modelos cuantitativos asociados con riesgos en la tesorería.

- El elemento cultural: Fundamental para alcanzar los objetivos del modelo de gestión de riesgos de nuestra compañía, es objeto de fortalecimiento continuo mediante estrategias de capacitación, comunicación e involucramiento de colaboradores de todos los niveles.

Para lograr una coordinación y un flujo de información adecuados sobre los riesgos de la organización, se ha establecido como responsables de los riesgos a los dueños de los procesos: Presidente, vicepresidentes y gerentes, en las diferentes unidades de negocio.

De igual forma, se han designado gestores de riesgo en cada vicepresidencia con el objetivo de contar con personal experto que soporta la gestión de riesgo en los procesos y proyectos; estos constituyen un pilar fundamental en la comunicación de las diferentes unidades de negocio con la Gerencia de Riesgos, que tiene línea de reporte directa con el Comité de Auditoría y Finanzas y dependencia funcional de Presidencia.

d) Planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos.

A partir de los 16 riesgos estratégicos identificados por la Compañía se desarrollan las estrategias de mitigación en niveles estratégicos, tácticos y operativos, por medio de la identificación de las correlaciones entre los riesgos estratégicos, riesgos de proyectos, procesos e instalaciones y las acciones correspondientes en cada nivel. De esta manera nos

aseguramos que las operaciones desarrollan actividades orientadas a la prevención de ocurrencia de riesgos que afecten directamente el logro de los objetivos y la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo. El modelo de gestión de riesgos se soporta en la responsabilidad de los dueños de procesos de gestionar sus propios riesgos. A continuación presentamos los riesgos estratégicos y las acciones clave de mitigación implementadas en la organización:

RIESGOS ESTRATÉGICOS (Relacionados en el Mapa de Riesgos)	BREVE DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS, PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS FORMALES DE MONITOREO
Disminución en la participación de mercado y/o rentabilidad esperada por ineficiencia en la cadena de abastecimiento para la atención de la demanda	Es el riesgo derivado de no contar con la capacidad productiva necesaria y disponible (materias primas, infraestructura de producción, recursos logísticos y canales de distribución) para atender la demanda de forma oportuna y eficiente en los mercados en que operamos, a fin de obtener/mantener la participación de mercado y rentabilidad esperada.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo para pronóstico de ventas, al cual se le realizan pruebas de ajuste de manera periódica ▪ Procesos integrados de planeación de cadena de abastecimiento y planeación de la producción ▪ Metodología de planeación estratégica de proyectos (Plan Maestro) ▪ Planeación de recursos mineros de corto y largo plazo ▪ Esquema de coberturas de seguro, para los riesgos asegurables
No obtención, sanciones o pérdida de licencias, permisos, certificaciones o concesiones requeridas para la operación por incumplimiento de parámetros legales, mineros o ambientales	Es el riesgo de no contar con las licencias, permisos, certificaciones o concesiones requeridas para la operación, ya sea por el no otorgamiento, vencimiento, pérdida o sanción por incumplimiento de parámetros asociados a títulos mineros, licencias ambientales, certificaciones BASC, PBIIP, licencia zona franca u otras.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo al cumplimiento de autorizaciones requeridas para la operación y de obligaciones asociadas. ▪ Esquema de atribución para la toma de decisiones basado en niveles de exposición a riesgos. ▪ Comité de seguimiento a títulos mineros con informe trimestral a Comité Directivo con la participación de equipos multidisciplinares y transversales.
Afectación de la seguridad de nuestros colaboradores, activos e instalaciones	Conformado por los riesgos de seguridad industrial y salud ocupacional, además de seguridad física de personas, activos e instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto de excelencia en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en marcha. ▪ Políticas y estándares SISO, capacitación, evaluación y monitoreo de cumplimiento permanentes. ▪ Definición y divulgación de planes de emergencia y protocolos de seguridad de las personas e instalaciones. ▪ Esquema de seguros de responsabilidad civil.



RIESGOS ESTRATÉGICOS (Relacionados en el Mapa de Riesgos)	BREVE DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS, PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS FORMALES DE MONITOREO
Impactos ambientales por efecto de las actividades mineras e industriales	Riesgos asociados a los impactos ambientales ocasionados por nuestra operación. Incluye la afectación por el uso del suelo, el impacto en la biodiversidad y en los recursos hídricos; además de la emisión de contaminantes al aire, incluyendo los gases efecto invernadero que aportan a fenómenos como cambio climático.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición, divulgación y monitoreo de la política ambiental. ▪ Seguimiento y actualización del cumplimiento de Compromisos Ambientales legales y voluntarios. ▪ Programa de divulgación y formación del elemento ambiental en la cultura Argos.
Cambios en normatividad y estándares aplicables	Riesgos derivados de los cambios en las normas vigentes en los países en que operamos o de los estándares de industria que se van posicionando como buenas prácticas. Estas normas o estándares pueden ser de diferente índole: ambiental, minera, fiscal, monetaria, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo permanente de proyectos de cambios regulatorios y cambios de normas, mediante suscripciones a medios de información y asesores externos especializados. ▪ Vinculación con SCI, DJSI, CEO Water Mandate y otros programas de industria, que permiten anticipar cambios en estándares. ▪ Participación activa y liderazgo en los gremios de industria.
Afectación de la disponibilidad, integridad o confidencialidad de la información de la compañía, sus clientes o proveedores	Riesgo asociado a eventos que afecten la disponibilidad, integridad o confidencialidad de la información de la compañía, sus clientes o proveedores, así como la pérdida o fuga de información, gestionada de manera electrónica o física.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición, ejecución y divulgación del proceso de Gestión Documental por proceso. ▪ Gestión de acceso lógico centralizado y medidas contra la fuga de información. ▪ Identificación y Clasificación de Activos de Información. ▪ Estrategia de fortalecimiento en cultura de seguridad de la Información.
Afectación seria de la reputación ante los diferentes stakeholders	Riesgo derivado de cualquier tipo de evento que pueda afectar la reputación e imagen de la compañía de manera desfavorable. Este riesgo puede ser consecuencia de la materialización de cualquiera de los demás riesgos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de manejo de crisis que considera escenarios probables asociados a eventos ocurridos en procesos productivos. ▪ Relacionamiento con entidades de control y vigilancia. ▪ Plan de medios y voceros autorizados. ▪ Diálogos de sostenibilidad / relacionamiento con las comunidades.
Sanciones y afectación de la imagen derivadas de investigaciones por leyes de competencia	Riesgo derivado de conceptos desfavorables frente a actuaciones comerciales o de negocio que las autoridades consideren contrarias a las normas y buenas costumbres de competencia leal y libre competencia de los mercados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas comerciales y de competencia definidas y divulgadas. ▪ Capacitación de la fuerza comercial. ▪ Comité de precios.

RIESGOS ESTRATÉGICOS (Relacionados en el Mapa de Riesgos)	BREVE DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS, PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS FORMALS DE MONITOREO
Interacción con comunidades en los sitios de influencia de las operaciones	Riesgos derivados de la interacción con las comunidades en sitios de influencia, tales como afectación de la salud, cambio en las condiciones de vida, demanda de servicios y necesidades básicas, afectación económica de las comunidades e intervención de la infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de atención de quejas y sugerencias de la comunidad. ▪ Diálogos de sostenibilidad / relacionamiento con las comunidades. ▪ Pólizas de responsabilidad civil. ▪ Convenios con autoridades municipales o gubernamentales para el desarrollo de proyectos sociales. ▪ Modelo de gestión de comunidades basado en riesgos.
Riesgos de los mercados (competencia, importaciones, nuevos entrantes, sustitutos y precios)	Se refiere a eventos que materialicen impactos en el desempeño o madurez del mercado por ingreso de nuevos competidores, fortalecimiento o expansión de los competidores actuales, importación de productos, comportamiento / estrategias de precios de los actores en los mercados en que operamos y la incidencia y desarrollo de nuevos productos que pueden ser sustitutos del cemento y el concreto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo de los mercados a través de inteligencia de negocio. ▪ Estrategia de fortalecimiento de fuerza comercial. ▪ Proyectos de expansión de plantas de cemento y concreto, flota, presencia en ciudades intermedias. ▪ Comité de precios y comité de asuntos públicos.
Riesgos asociados a variables geopolíticas globales, regionales y por país	Riesgos derivados de condiciones, corrientes y decisiones socio-políticas de los países y regiones en que operamos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo de cambios normativos por medio de terceros expertos. ▪ Monitoreo del comportamiento del mercado y competidores a través del proceso de inteligencia de negocio. ▪ Inclusión de variables macroeconómicas y geopolíticas en los análisis de Plan Maestro. ▪ Participación activa y liderazgo en los gremios de industria.
Riesgos asociados a variables y gestión financiera (liquidez, mercado, crédito y tasa de cambio)	Riesgos derivados de los cambios e impactos generados por el comportamiento de las diferentes variables macroeconómicas presentes en los países y regiones en que operamos, así como de las decisiones financieras que asume la compañía para interactuar en estos mercados. Estos riesgos se pueden agrupar en liquidez, mercado y crédito, incluyendo también riesgos asociados a reporte financiero.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de proyección del flujo de caja individual y consolidado. ▪ Líneas de crédito aprobadas como contingencia de liquidez. ▪ Manual de inversiones. ▪ Modelo de cupos de emisor. ▪ Monitoreo semanal del estado de cuenta de clientes (cupos de crédito, rotaciones y saldo de cartera).



RIESGOS ESTRATÉGICOS (Relacionados en el Mapa de Riesgos)	BREVE DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS, PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS FORMALS DE MONITOREO
Afectación de las operaciones por eventos de la naturaleza	Interrupción de las operaciones debido a la ocurrencia de desastres naturales o comportamiento climático tales como nevadas, lluvias, huracanes, terremotos, inundaciones y tornados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de riesgos naturales en las zonas donde operamos. ▪ Formulación, implementación y evaluación de Planes de atención de emergencias. ▪ Esquemas de seguros. ▪ Comité de Emergencias y Copaso.
Riesgos de fraude y/o actuaciones indebidas por parte de clientes, proveedores, funcionarios, socios y/o terceros	Riesgo de que suceda fraude en nuestras operaciones, entendiendo el fraude como cualquier acto u omisión intencionada, diseñada para engañar a los demás; llevado a cabo por una o más personas con el fin de apropiarse, aprovecharse o hacerse de un bien ajeno, sea material o intangible, de forma indebida, en perjuicio de otra y generalmente por la falta de conocimiento o malicia del afectado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno de trabajo. ▪ Código de Conducta Empresarial y Comité de Conducta empresarial. ▪ Línea de transparencia. ▪ Política antifraude y Programa de prevención del fraude. ▪ Políticas de seguridad de la información. ▪ Comité de Contratación y Manual de Contratación.
Riesgos asociados al abastecimiento, confiabilidad y variabilidad de los costos de recursos energéticos para la operación y su uso eficiente	Riesgos asociados al abastecimiento y variación en los costos de recursos energéticos por tonelada de cemento para la operación tales como carbón, gas, petcoke, combustibles alternativos, energía eléctrica y energías alternativas, y el uso eficiente de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política energética. ▪ Proyectos de coprocesamiento. ▪ Fuentes alternativas para energía calorífica (gas, carbón). ▪ Capacidad instalada de autogeneración y conexión con Sistema Eléctrico Nacional. ▪ Análisis de impacto y estrategias para afrontar cambios climáticos.
Gestión de lo humano no alineada a los objetivos y necesidades del negocio	Riesgos asociados a la atracción, retención, desarrollo y gestión del talento, gestión del conocimiento y derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto de Cultura Organizacional. ▪ Política de Gestión Humana. ▪ Plataforma de educación virtual EDUCA. ▪ Encuesta de satisfacción de cliente interno. ▪ Políticas y programas de capacitación y entrenamiento, Comité Académico y patrocinios (Corporativo y Técnicos). ▪ Programa de Gestión del Desempeño. ▪ Convención Colectiva. ▪ Programas de atracción y reclutamiento PILOS y Promoviendo la Excelencia.



V

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS



a) Diferencias de funcionamiento de la Asamblea entre el régimen de mínimos de la normativa vigente y el definido por los Estatutos y reglamento de la Asamblea de la sociedad.

Cementos Argos tiene como mejores prácticas las siguientes medidas, establecidas en beneficio de nuestros accionistas y en cumplimiento de nuestro compromiso con la transparencia y el respeto a los derechos de nuestros accionistas e inversionistas, las cuales se encuentran en nuestro Código de Buen Gobierno:

- La convocatoria para las reuniones ordinarias se hará con una antelación no inferior a 20 días hábiles y para las reuniones extraordinarias con una antelación no inferior a 10 días comunes.
- En ningún caso se incluirán en la convocatoria puntos tales como “Varios” u “Otros Asuntos” o similares, que impidan conocer previamente con exactitud la totalidad de los temas a tratar en la respectiva reunión. Lo anterior no obsta para que se incluya un punto para que los accionistas presenten las proposiciones que consideren pertinentes.
- Durante el término de convocatoria, los accionistas podrán consultar en la página web y en la Secretaría General de la Compañía, los documentos relativos a la reunión de la respectiva Asamblea, incluyendo el acta de la reunión anterior. Durante el mismo término, a solicitud expresa y escrita de cualquier accionista, copia de los documentos que específicamente se indiquen en la solicitud podrán ser consultados en las oficinas administrativas de Bogotá y Medellín.
- Cuando en una reunión se prevea la elección de miembros de la Junta Directiva, la información a disposición de los accionistas deberá contener la propuesta de candidatos a integrar dicha Junta. Para tal efecto, los accionistas deberán enviar sus propuestas para la conformación de la Junta

con una antelación no inferior a cinco días hábiles a aquél fijado para la celebración de la reunión. A la propuesta de plancha para la integración de Junta Directiva deberá adjuntarse copia de las hojas de vida de los integrantes, así como de la Declaración de Independencia suscrita por las personas que tengan tal carácter.

- En los eventos en que se pretenda que la Asamblea se ocupe de un cambio sustancial de objeto social, renuncia al derecho de preferencia en la suscripción de acciones ordinarias, cambio del domicilio social, disolución anticipada o segregación de la Compañía, tales temas han de indicarse expresamente en la convocatoria. Adicionalmente, en estos eventos se permitirá el derecho de retiro en los mismos términos y condiciones que está establecido en la ley para eventos tales como fusión y escisión.
- La Compañía pondrá a disposición de los accionistas medios electrónicos que permitan divulgar durante la reunión el desarrollo de la misma, de manera que aquéllos accionistas que no puedan asistir tengan conocimiento de lo que en ella acontece.

b) Medidas adoptadas durante el ejercicio para fomentar la participación de los accionistas.

Cementos Argos cuenta con la página web www.argos.co, en la cual nuestros accionistas pueden encontrar toda la información relacionada con nuestra Compañía y su desempeño. De igual manera en esta página, se encuentra el mini sitio “Gobierno Corporativo – Asamblea de Accionistas” en el cual se incluye la información previa a la reunión de asamblea de accionistas y los métodos de contacto con la Compañía. Para la asamblea de 2014, se envió a todo el personal de la compañía una comunicación por parte del Vicepresidente Legal con las medidas para asegurar el cumplimiento de la Circular 024 de 2010, proferida por la Superintendencia Financiera de Colombia, en la cual se detallan las conductas de las

cuales los representantes legales, administradores y demás funcionarios deben abstenerse para la realización de la asamblea general de accionistas.

c) Información a los accionistas y comunicación con los mismos.

Cementos Argos informa y comunica a sus accionistas a través de los siguientes medios:

- Página Web: www.argos.co
- Centro de Atención al Accionista de Fiduciaria Bancolombia, en los teléfonos: + (57 4) 404 2371, + (57 4) 404 2362, + (57 4) 404 2453, + (57 4) 404 2451, + (57 4) 404 2452.
- Gerencia de Relación con Inversionistas a cargo de Gustavo Uribe (guribe@argos.com.co)
- Página Web de la Superintendencia Financiera a través de la cual se divulga la Información Relevante al mercado: www.superfinanciera.gov.co.

d) Número de solicitudes y materias sobre las que los accionistas han requerido información a la sociedad.

CEMENTOS ARGOS - CONSULTAS/ TRÁMITES CON ACCIONISTAS 2014	
CERTIFICADOS GENERALES	38
CERTIFICADOS HISTORICOS	6
CONSTANCIAS DE DEPOSITO	5
EMBARGOS Y DESEMBARGOS	6
NOVEDADES ACTUALIZACION DATOS	9
NOVEDADES PAGO DIVIDENDOS	65
CERTIFICADOS TRIBUTARIOS	1.906
CAMBIO DE DEPOSITANTE	84
TRASPASOS DE ACCIONES	16
LLAMADAS	508
VISITAS ACCIONISTAS	81
COMISIONISTAS	18
TOTAL	2.742

En las llamadas se hicieron consultas sobre:

- Como comprar y vender acciones.
- Precio de la acción
- Como realizar operaciones por fuera de bolsa
- Consulta de dividendo
- Como obtener el certificado tributario.
- Como hacer cambios de depositante
- Consulta de Asamblea de accionista

e) Datos de asistencia a la Asamblea General de Accionistas.

Nuestra Asamblea General de Accionistas Ordinaria se realizó en la ciudad de Barranquilla, el día 21 de marzo de 2014, a las 10:00 a.m., en el Hotel Dann, Calle 98 No. 58B-10 de acuerdo con la convocatoria realizada de conformidad con los requisitos legales y estatutarios. En esta reunión tuvimos el siguiente quorum:

CUADRO RESUMEN ASAMBLEA ORDINARIA DE ACCIONISTAS CEMENTOS ARGOS	
Total Accionistas	335
Total Asistentes	23
Total Acciones Representadas	1.049.852.140
Total Acciones en Circulación	1.151.672.310
Porcentaje de Acciones Representadas	91,16%



f) Detalle de los principales acuerdos tomados.

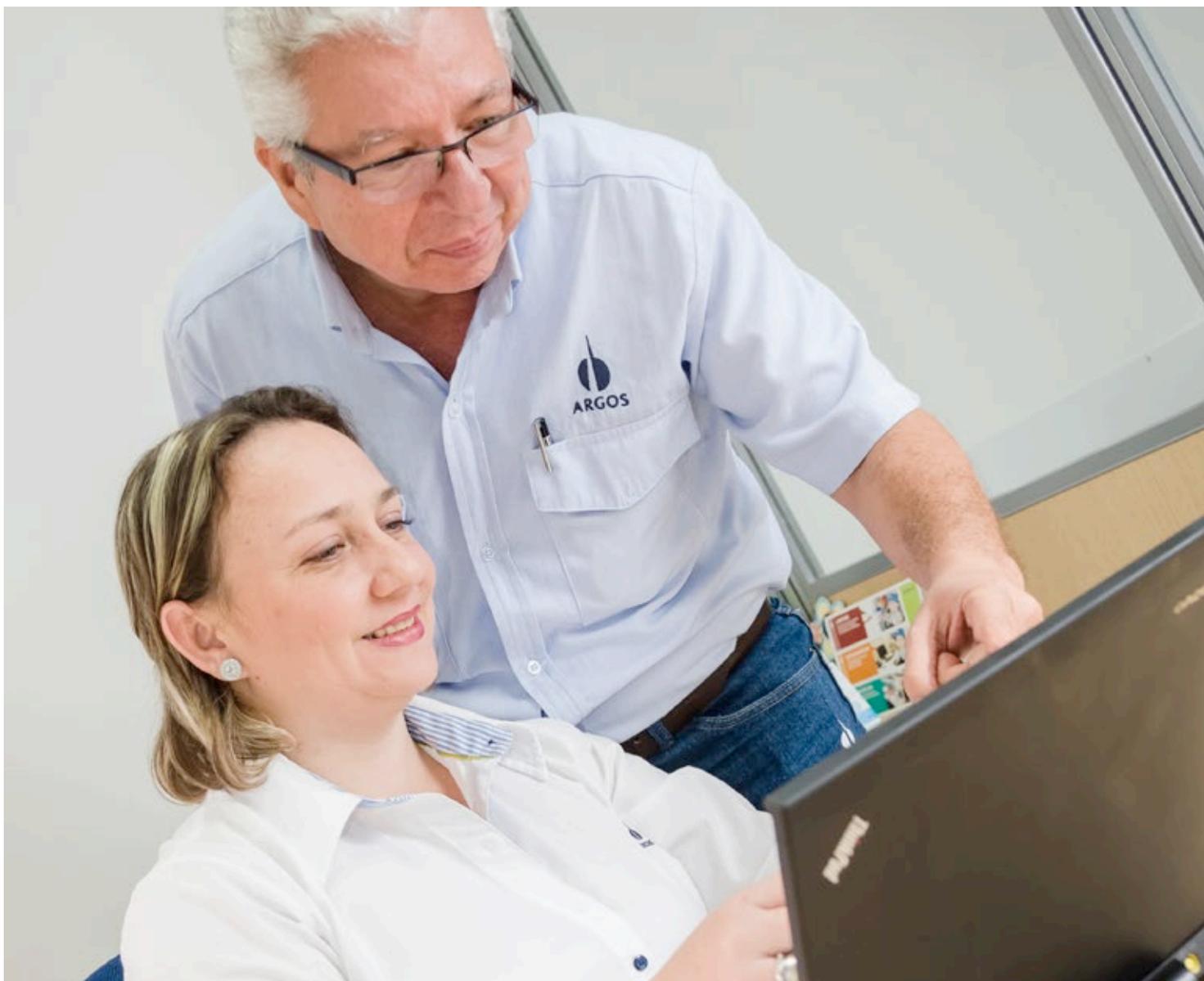
Nuestros accionistas en la Asamblea General de Accionistas 2014 aprobaron:

- El Informe de Gestión de la Junta Directiva y el Presidente,
- Los Estados Financieros a 31 de diciembre de 2013,
- El Proyecto de Distribución de Utilidades
- La reforma estatutaria de los artículos 45, 47 y 56.
- Recursos para beneficio social

De igual forma, fue reelegida la Junta Directiva y la firma Deloitte como Revisor Fiscal y fue aprobada la remuneración de cada uno de ellos, así como se dieron a conocer los avances del plan de implementación del proceso de convergencia a NIIF.

El acta de la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas de 2014 puede ser consultada, en la página web de la Compañía, en el enlace: <http://www.argos.co/ir/gobierno-corporativo/asamblea-de-accionistas>





VI

TRANSPARENCIA, ÉTICA Y CUMPLIMIENTO



El Código de Conducta Empresarial y la Política Antifraude son de obligatorio cumplimiento por parte de todos nuestros colaboradores y directores y los de las compañías relacionadas con Argos, sin importar la geografía, la regional o el país en el que se encuentren. De esta manera aseguramos que todos los grupos de interés estén cubiertos por estos lineamientos y políticas, los cuales siempre deben observarse.

Los incumplimientos del Código de Conducta Empresarial por parte de nuestros colaboradores implican la aplicación de los procedimientos establecidos en el Reglamento

Interno de Trabajo con relación a sanciones y pueden implicar incluso la terminación del contrato de trabajo. En 2014 realizamos una revisión general del sistema de prevención de lavado de activos, por lo que, en diciembre, la Junta Directiva aprobó el nuevo manual que implementa el sistema de administración y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, el cual incluye las políticas y directrices para prevenir la realización de actividades ilícitas en Argos y las compañías subordinadas.

Además, por primera vez realizamos una auditoría a los lineamientos de este código, buscando tener el marco de gobierno auditado de manera integral. En cuanto al Código de Buen Gobierno, a finales de 2014 llevamos a cabo la auditoría anual, en la que hicimos seguimiento de los compromisos anteriormente adquiridos y verificamos el estricto cumplimiento de los estándares contenidos en dicho código.

Hemos definido una estructura interna que administra los temas de gobierno, transparencia y conducta, la cual es liderada por el Comité de Gobierno, integrado por cinco de nuestros nueve vicepresidentes, con la secretaría del oficial de conducta, el que establece de manera general las medidas que deben adoptarse dependiendo del tipo de acto incorrecto y define la estrategia para abordar estos temas, entre otros.

En agosto de 2014, suscribimos al Llamado a la Acción del Pacto Global

de las Naciones Unidas, una iniciativa que promueve la adopción de medidas de lucha contra la corrupción, así como la puesta en práctica de políticas que establezcan sistemas de buen gobierno como pilares fundamentales de una economía global, sostenible e incluyente.

a) Contribuciones Políticas

En aras de contribuir al fortalecimiento de los procesos democráticos, con ocasión de las elecciones del Congreso de la República de Colombia, la Junta Directiva, en cumplimiento de la Ley 130 de 1994 y sus disposiciones relacionadas, aprobó contribuir con un máximo de COP \$1.200 millones (USD \$512,172) para los partidos políticos, movimientos políticos y/o grupos significativos de ciudadanos sobre los cuales trata el artículo 108 de la Constitución Política de Colombia modificado por el acto legislativo 1 de 2003, en igualdad de sumas y condiciones para cada uno de ellos.

b) Transparencia y mecanismos de reclamación

Durante los últimos años, hemos consolidado la Línea de Transparencia como un canal eficiente para reportar denuncias por acciones irregulares que se presenten en el desarrollo de los negocios, así como una herramienta de consulta para que todo aquel que tenga inquietudes sobre nuestros procesos de transparencia y conducta pueda expresar sus opiniones de manera libre, ya sea a nombre propio o de forma anónima.

Esta línea está habilitada para los colaboradores, para nuestros grupos de interés y también para que terceros puedan acceder y hacer uso de ella, en iguales condiciones, facilitando de este modo las denuncias, por parte de los grupos de interés, en las regiones en las que operamos.

Tras recibir los reportes por la Línea de Transparencia, los asignamos, según su categoría, a los oficiales de investigación designados por el Comité de Gobierno, siempre informando de ellos al oficial de conducta empresarial. Es responsabilidad de los oficiales examinar los casos que

lleguen a su conocimiento, los cuales, según su relevancia, serán luego debatidos en el Comité Operativo de Conducta y/o en el Comité de Gobierno, cuyos miembros tomarán las decisiones pertinentes acorde con los lineamientos definidos.

c) Resultados Línea de Transparencia – 2014

Durante el año 2014 se recibieron 649 comunicaciones que generaron 249 casos, clasificados en las categorías “Fraude”, “Relaciones Laborales”, “Seguridad y uso de los bienes”, “Declaración de Conflictos” y “Comunidades”, así:

Fraude	118
Relaciones Laborales	47
Seguridad y uso de los bienes	37
Declaración de conflictos de interés (incluye 19 casos de comunidades)	47
Seguimiento	18
Información	382

De las anteriores, se detallan las siguientes en las subcategorías antes definidas:

Recomendaciones de la comunidad (04-8011)	
Número de reclamaciones presentadas	18
Numero de reclamaciones resueltas	12

Reclamaciones por corrupción (04-805)	
Número total de reclamaciones presentadas	35
▪ Dar/recibir pagos ilegales	16
▪ Manipulación de compras/licitaciones	7
▪ Conflictos de interés	12
Número de reclamaciones resueltas	9
▪ Amonestación	1
▪ Despido	8
Número de reclamaciones en curso	26

Reclamaciones sobre prácticas laborales (04-LA18)	
Número de reclamaciones presentadas	37
Número de reclamaciones resueltas	35
Número de reclamaciones presentadas antes del 2014 (1)	129
Número de reclamaciones resueltas	ND

Reclamaciones sobre discriminación (Q4-HR3)	
Número total de reclamaciones presentadas	8
Número de reclamaciones presentadas (1)	2
Número de reclamaciones resueltas	2
Número de reclamaciones presentadas a través de entidades públicas (2)	6

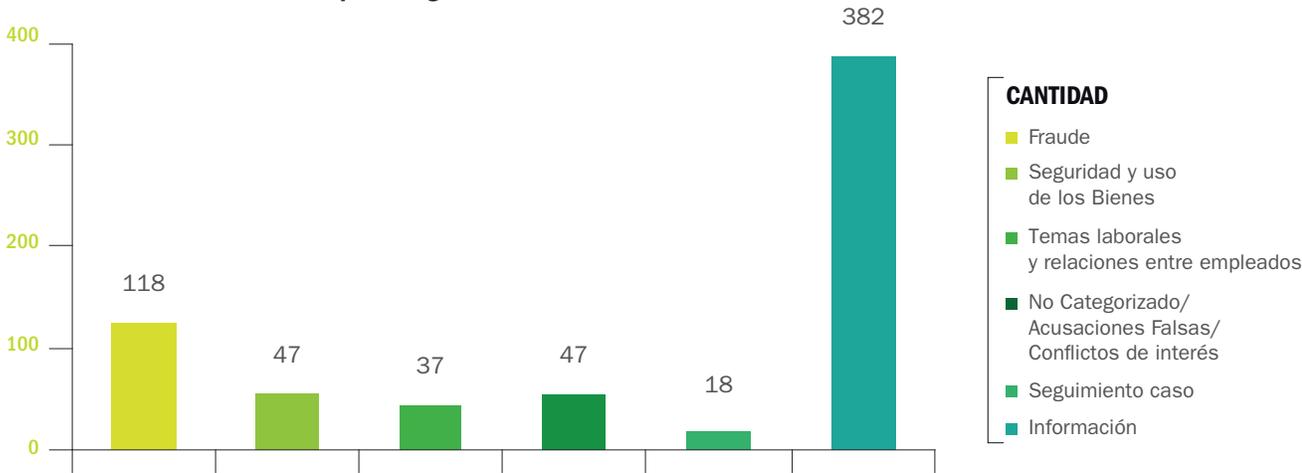
(1) Se refiere a la reclamaciones recibidas a través de la línea de transparencia.

(2) Corresponden a Regional USA. Tres de ellas fueron retiradas por parte del colaborador, dos fueron rechazadas por la entidad y una archivada.



i. Comunicaciones por categorías

Distribución de Comunicaciones por Categoría



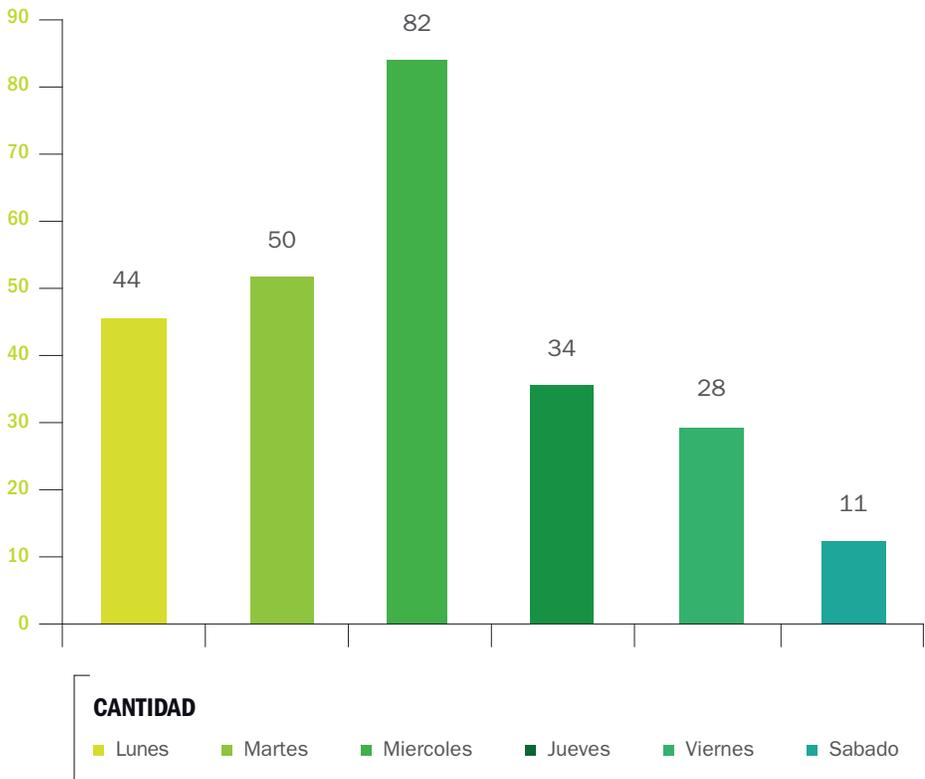
ii. Conflictos de interés

Con relación a la declaración de conflictos de interés, la cual corresponde al buen actuar de los colaboradores o terceros en declarar voluntariamente sus situaciones de potenciales conflictos de interés, se recibieron 28 comunicaciones por la Línea de Transparencia.

Este tipo de reportes debe ser considerado como un tema positivo, ya que muestra un nivel de compromiso de parte de los colaboradores quienes hacen estas consultas para evitar entrar en un comportamiento que vaya en contra de las políticas de Cementos Argos.

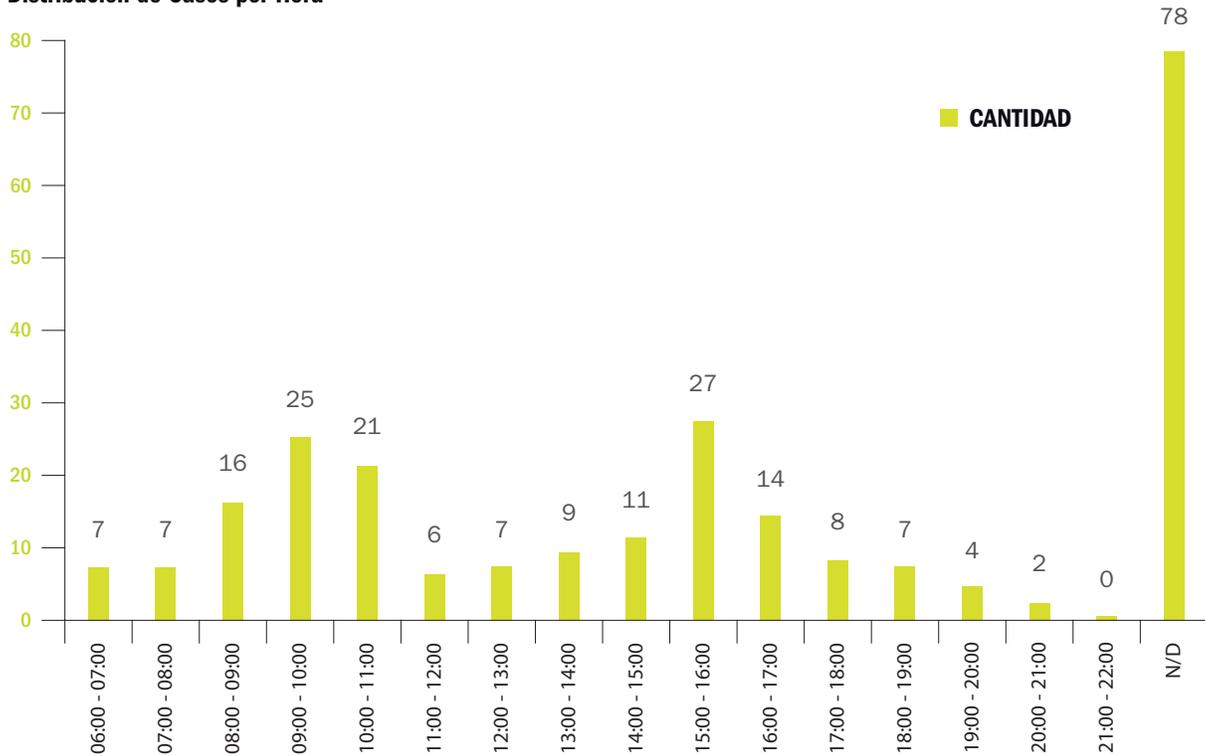
iii. Cantidad de casos por día

Distribución de Casos por días



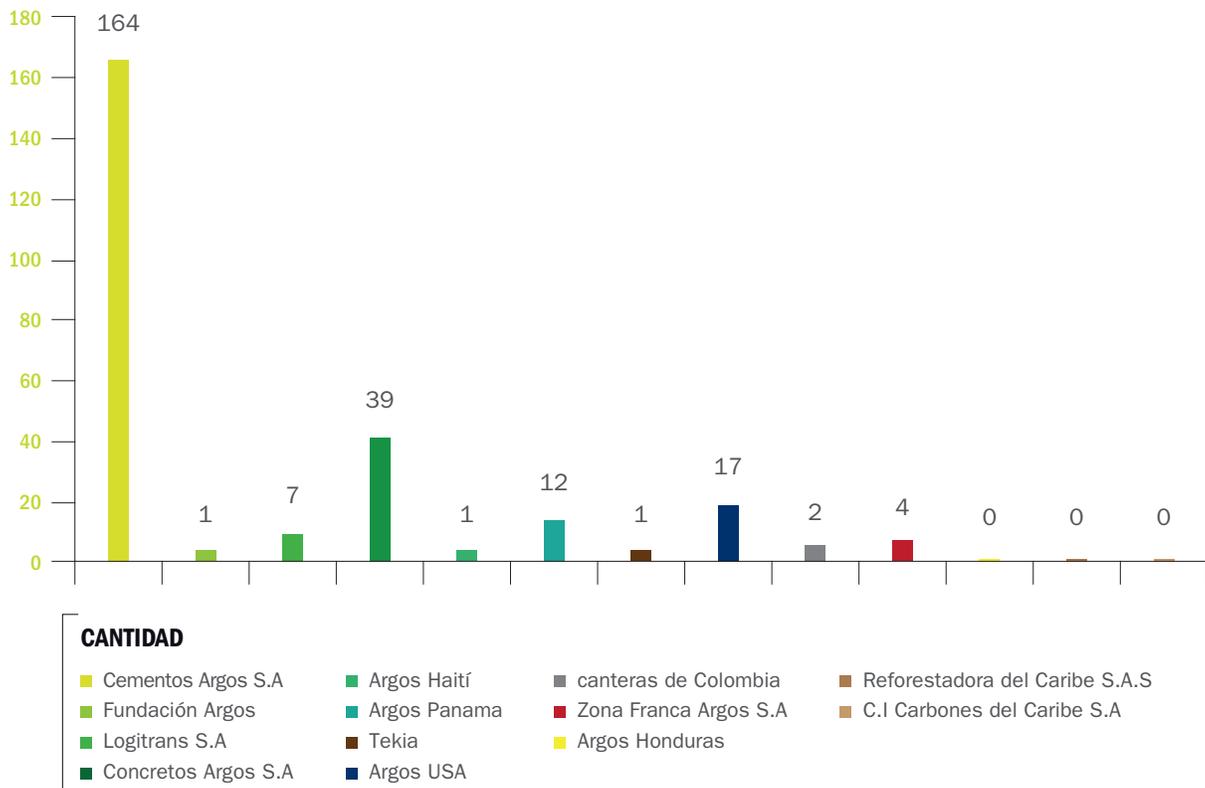
iv. Cantidad de casos por rango de horas

Distribución de Casos por Hora



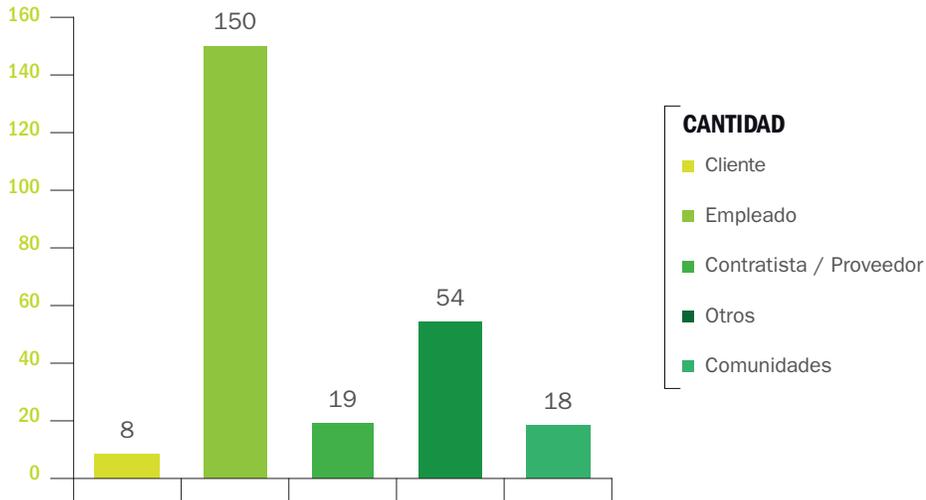
v. Cantidad de comunicaciones por sociedad reportada

Distribución de Casos por Empresa Reportada



vi. Cantidad de comunicaciones por tipo de vinculación

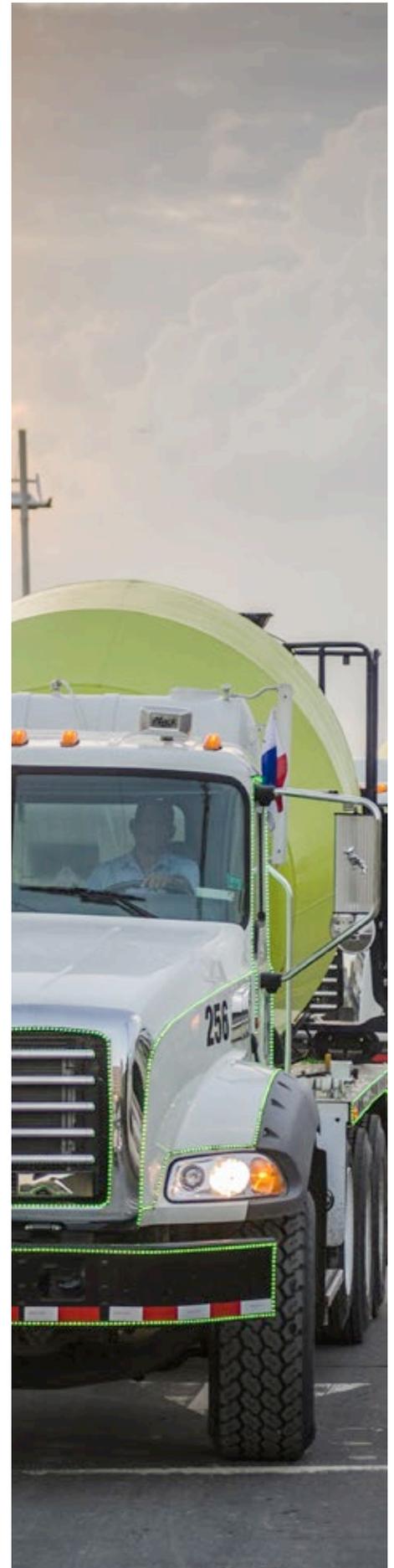
Distribución de Casos por Tipo de Vinculación



vii. Conclusiones de las estadísticas de la Línea de Transparencia

De los puntos expuestos en el informe resaltamos los siguientes aspectos:

- De los 249 nuevos casos registrados durante el año, el 47% fueron categorizados en Fraude, los cuales en su mayoría llegaron a la Línea por medio de E-mail desde la Gerencia de Auditoría Interna y es por esto que es esta Área es la que tiene mayor cantidad de casos a cargo.
- De los 118 casos reportados en la categoría de "Fraude", 33 de ellos fueron considerados como casos de posible corrupción interna, pero de estos 33 sólo 8 generaron medidas de terminación de contratos laborales y 1 generó sanción al trabajador al haberse confirmado su participación en dichas conductas. Los restantes 24 casos, aunque pudieron presentarse no tuvieron participación de empleados de la Compañía o sus subsidiarias.
- Los días miércoles se recibieron el 32% de los nuevos casos y en su mayoría no se pudo determinar la hora de ingreso, debido a que no fueron reportados a la Línea directamente, sino a través de los Administradores.
- Cementos Argos S.A. sigue siendo la empresa de la que se reciben mayor cantidad de nuevos casos representando el 65.86%.
- Los Administradores recibieron el 64% de los nuevos casos, los cuales remitieron a la Línea, hecho que se considera positivo, puesto que permite tener información consolidada e indicadores globales sobre el funcionamiento de la Línea, para de esta forma poder hacer un mejor seguimiento a estos reportes.
- De parte de los Empleados se recibieron el 60% de los nuevos casos.
- Se resalta el recibo de comunicaciones por sociedades de todas las operaciones, ya que evidencia la efectividad de las capacitaciones y despliegues con los datos de la línea de transparencia, así como la confianza en este medio.







ARGOS